



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Laura Lehmusvaara

Valmentavan johtamisen kehittäminen hoitotyön lähijohtajille

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelui-
den ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

30.11.2019

Tekijä(t) Otsikko	Laura Lehmusvaara Valmentavan johtamisen kehittäminen hoitotyön lähijohtajille
Sivumäärä Aika	39 sivua + 5 liitettä 30.11.2019
Tutkinto	Sairaanhoitaja (YAMK)
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori, TtT Antti Niemi
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmin tutkia valmentavan johtamisen kehittämistä hoitotyön lähijohtajille suomalaisessa kohdesairaalassa. Tavoitteena on saada lisättyä valmentavan johtamisen menetelmien käyttämistä hoitotyön lähijohtamisessa, jotta saadaan lisättyä hoitohenkilökunnan työssä viihtyvyyttä, työtyytyväisyyttä ja sitoutuvuutta. Lisäksi tavoitteena on tutkia, millaisia valmentavan johtajan valmiuksia hoitotyön johtajilla on ja miten valmentavan johtamisen voidaan kehittää hoitotyön johtamista kohdesairaalassa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmiä hyödyntäen. Teoreettisten lähtökohtien perusteella laadittiin esitietokyselyt, jotka lähetettiin lähijohtajille. Esitietokyselyn mukana toimitettiin saatekirje, jossa oli kutsu valmentavan johtamisen workshoppeihin, joita järjestettiin kolme kertaa. Workshopit järjestettiin syyskuussa 2019 ja ne oli jaettu teemoihin hyvä johtajuus, innostuminen ja johtamisen haasteet. Workshopit toteutettiin teemahaastattelun menetelmää soveltaen ja workshopit äänitettiin. Äänitteet litteroitiin ja niistä saadun aineiston perusteella tehtiin laadullisen tutkimuksen deduktiivinen sisällönanalyysi.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hoitotyön lähijohtajilla on valmentavan johtajan edellytyksiä ja heillä on jo käytössään valmentavaa johtamisotetta, kuten työntekijöiden vahvuuksien etsiminen ja tukeminen, sekä henkilökunnan asiantuntijuuden tukeminen ja kannustaminen. Valmentava johtaminen on henkilöstöjohtajalle luonnollinen tapa johtaa ja systemaattisella lisäkouluttamisella valmentavan johtamisen vaikutuksista voisi saada enemmän hyötyä, jotta sen avulla voitaisiin lisätä henkilökunnan työtyytyväisyyttä ja sitoutuvuutta.</p> <p>Valmentavan johtajuuden käyttämistä hoitotyön johtamisessa tukisi palautekulttuurin ja palkitsemisjärjestelmän kehittäminen työyhteisöissä, sekä innostumista ja avointa ideointia tukevat olosuhteet. Valmentavaa johtamista hyödyntämällä työyhteisöjen ilmapiiristä on mahdollista saada avoin ja luottamuksellinen, joka tukee henkilöstön sitoutumista työyhteisöön.</p>	
Avainsanat	valmentava johtaminen, hoitotyö, lähijohtaja

Author Title	Laura Lehmusvaara Developing Coaching Leadership for Nursing Management
Number of Pages Date	39 pages + 5 appendices 30 November 2019
Degree	Master of Health Care (Nursing)
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Specialisation option	-
Instructor	Antti Niemi, Senior Lecturer, PhD
<p>The purpose of this study was to evaluate coaching leadership for nursing managers with exploratory development work methods in hospital X in Finland. The goal of the study was to increase job satisfaction and commitment on nursing staff by using coaching leadership methods in nursing leadership. In addition, the purpose was to explore what kind of coaching leadership skills do nursing managers had and how coaching leadership methods could help developing nursing leadership in the hospital.</p> <p>The study was conducted by using the methods of development work. An inquiry based on theoretical basis was send to nursing managers. With the inquiry they received a covering letter which had an invitation to three coaching leadership workshops. The workshops were executed in September 2019. The workshops were split into three themes, which were enthusiasm, challenges in leadership and good leadership. The workshops were carried out by using theme interview. Then workshops were recorded and transcribed and was made deductive content analysis based on the transcript.</p> <p>The results showed that nursing managers had some qualifications for a coaching leader, and they already used approaches of coaching leadership such seeking for employees' strengths and supporting them in their expertise in nursing and also encouraging their staff. The results showed that coaching leadership was a natural way to lead for nursing managers. With systematic training to coaching leadership could benefit more researches, and thus they could help to increase the nursing staff's commitment and job satisfaction.</p> <p>In conclusion, the culture of giving feedback and developing of rewarding program would support the use of coaching leadership in nursing management. With the help of coaching leadership, it is possible to build trust in teams and have a more open working community, which supports nursing staff's commitment to organization and their working community.</p>	
Keywords	coaching leadership, nursing manager, nursing leadership

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla	3
3	Valmentava johtaminen	5
3.1	Valmentavan johtamisen menetelmät	6
3.2	Valmentava johtaminen hoitoalalla	11
4	Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tehtävät	13
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus ja menetelmät	14
5.1	Esitietokysely	15
5.2	Workshopien sisältö	17
5.2.1	Innostuminen	17
5.2.2	Johtamisen haasteet	18
5.2.3	Hyvä johtajuus	19
5.3	Aineiston analyysi	20
6	Tulokset	21
6.1	Lähijohtajien valmentavan johtamisen valmiudet	21
6.2	Valmentavan johtamisen välineet	23
6.3	Valmentava johtaminen hoitoalalla	25
7	Pohdinta	27
7.1	Tulosten pohdinta	27
7.2	Työn luotettavuus	32
7.3	Työn eettisyys	34
7.4	Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. Esitietokysely	
	Liite 2. Saatekirje	
	Liite 3. Suostumuslomake	
	Liite 4. Palautekysely	
	Liite 5. Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysirunko	

Kuviot

Kuvio 1. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset

Kuvio 2. Palautteen kolmijakoisuus

Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet

Kuvio 4. Ryhmän innostumisen kierre

Kuvio 5. Lähijohtajien työvuodet nykyisessä roolissa

Kuvio 6. Esitietokyselyjen samankaltaisuudet

Kuvio 7. Esimerkki aineiston analyysirungosta

Kuvio 8. Valmentavan johtamisen välineet

1 Johdanto

Lähijohtajat ovat keskeisessä asemassa Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden ja sairaalan osastojen toiminnassa vastaamassa perustehtävän laadukkaasta toteutumisesta. Sosiaali- ja terveysalalla lähijohtajan johtamisaamasta on tutkittu Suomessa vähän huolimatta keskeisestä asemasta työntekijöiden ja organisaation johdon välillä lähellä asiakasta. Johtajuuden kehittäminen nähdään tänä päivänä tärkeänä kehityskohteena julkisissakin organisaatioissa. (Reikko, ym. 2010: 11, Kantanen, 2017: 18)

Johtaminen tulee uudistumaan, vaikka johtamiskulttuurin muuttuminen onkin hidasta. Suuret ikäluokat ovat jättämässä työelämän siirtyessään eläkkeelle. Sukupolvenvaihdos työelämässä mullistaa myös johtamiskäyttäytymistä, sillä näkökulma työhön on nuoremalla sukupolvella erilainen. Työn tulee olla innostavaa, stressitöntä ja töitä tehdään elämää varten, eikä elämää eletä työtä varten. Vapaa-ajan merkitys kasvaa ja lojaalius yritystä kohtaan pienenee, hierarkioita kyseenalaistetaan ja johtamiselta odotetaan oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoisuutta. Työntekijät haluavat työskennellä organisaatioissa, joiden arvot ovat lähellä omia arvoja. (Ristikangas – Ristikangas 2010:18-19) Uusi sukupolvi ei halua koko elämän kestävästä työsuhdesta ja työroolia, vaan he haluavat tietää jo työhaastattelussa etenemis- ja kehittymismahdollisuuksista. Työpaikan vaihtaminen on helpompaa, ja työpaikkaa myös vaihdetaan, jos työpaikan ja työntekijän omat arvot eivät kohtaa, eikä työ vastaa työntekijän tarpeita ja intohimoa. (Whitmore, 2017: 18) Lähijohtajan rooli ja johtamiseen kohdistetut odotukset tulevat muuttumaan. (Ristikangas – Ristikangas 2010:18)

Johtajuutta tarvitaan kaikilla elämän aloilla. Yhteiskunnassa, yrityksissä, julkisen sektorin organisaatioissa, erilaisissa ryhmissä, kouluissa, sairaaloissa. Johtaminen ja etenkin tässä tutkimuksessa käsitelty lähijohtaminen vaativat hoitoalalla korkeatasoista ammattitaitoa ja hyviä henkilöstöjohtamisvalmiuksia. Pelkkä muodollinen pätevyys lähijohtajaksi ei riitä, tarvitaan myös henkilökohtaista kyvykkyyttä ja henkistä johtajuutta, eli sellaisesta johtajasta, jolla Aaltosta, ym. (2011: 21.) lainaten on realistista toiveikkautta, rohkeutta tosiasioiden tunnustamiseen ja jatkuvaa halua kehittää omia taitojaan.

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi, arvostaa ja osallistuttaa, rakentaa yksilöiden yhteistyötä systemaattisesti vapauttaakseen yksilöiden potentiaali ryhmän ja organisaation käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas

2010: 12, Westcott, 2016: 2671) Valmentava johtajuus on heittäytymistä ja sytyttämistä, halua asettaa päämääriä ja innostusta pyrkiä niihin. (Aaltonen, ym. 2011:36)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkimuksellisenä kehittämistyönä edistää kohdeorganisaation yhden sairaalan lähijohtajien valmentavan johtamisen välineitä ja antaa lähijohtajille valmiuksia valmentavaan johtamisotteeseen omassa työssään. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää laadukasta johtamiskulttuuria ja lisätä lähijohtajien ja henkilökunnan keskinäistä luottamusta, joka myös lisää henkilökunnan ja lähijohtajien työssäjaksamista ja työhön sitoutuvuutta. Opinnäytetyö täydentää kohdeorganisaation ajankohtaisia laatuhankeita, joissa johtamisen merkitys korostuu. (Honkanen, ym. 2014: 2, Kivivuori, 2016: 4, Ritmala-Castrén, 2017: 3).

Sirén ym. (2015:275-276) toteaa, että hoitotyön johtajalta vaaditaan vahvaa johtajuutta, esillä oloa ja näkyvyyttä hoitotyön monimuotoisuuden vuoksi. Hyvä ja laadukas hoitotyö edellyttää hoitohenkilökunnalta empaattisuutta, taitoja potilaan koko perheen tukemiseen ja lähijohtajan ja henkilöstön kiinnostusta jatkuvaan hoitotyön kehittämiseen. Lähijohtajan työssä yksi keskeisistä asioista onkin ihmisten johtaminen, joka vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. He ovat sidosryhmä työntekijöiden ja ylimmän johdon välissä ja heidän on huomioitava sekä organisaation tavoitteet ja strategian toteutuminen sekä potilaiden ja asiakkaiden tarpeet. (Vesterinen, 2013: 25-26, Westcott, 2016: 2670)

Johtajan tavalla toimia ja käyttäytyä tietyissä tilanteissa on havaittu olevan merkitystä henkilökunnan tyytyväisyydelle ja toiminnan tuloksellisuudelle. Työntekijäkeskeiset johtajat on näytetty olevan menestyksellisiä ja tehokkaita. Nykypäivän johtamisen nähdään olevan työyhteisöä yhdistävää ja motivoivaa toimintaa, sillä henkilökunta on merkittävä osa palveluorganisaatioiden toimintaa ja arvoja. (Reikko, ym. 2010: 28)

2 Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla

Lähijohtajuus ja lähijohtaja -käsitteiden rinnalla käytetään paljon myös perinteistä lähiesimies – käsitettä. Tutkimuksessa käytetty käsite lähijohtaja kuvaa paremmin johtamisen monimuotoista roolia, sisältäen niin managementin (asioiden johtaminen, hallinto, johtamistaidot) ja leadershipin (ihmisten johtaminen, johtamisosaaminen) (Kantanen, 2017: 20) kuin coachinginkin (valmentava johtamistyyli, ohjaaminen). Käsite lähijohtaja huomioi myös sukupuolineutraalisuuden, joka kuuluu etenkin 2010 -luvun lopun keskusteluun hoitotyön johtamisesta, jossa suurin osa lähijohtajista on naisia. (Reikko, ym. 2010: 20)

Hoitotyön lähijohtajan rooli on kaksijakoinen, sillä lähijohtaja kuuluu ensisijaisesti omaan työyksikköön, mutta on samalla osa koko organisaation johtojärjestelmää, johon kuuluu lähijohdon lisäksi keskijohto, ylempi johto ja poliittinen johto. Keskijohto vastaa usean yksikön muodostaman kokonaisuuden toiminnasta ja tuloksellisuudesta, ylempi johto vastaa organisaation kokonaistoiminnasta ja kehittämisestä, joita ohjataan poliittiselta johdolta tulevien säädösten, lainsäädännön, ohjausjärjestelmien ja rahoituksen kautta. Lähijohtaja on niin sanotusti oman yksikkönsä kapellimestari, joka kokoaa asiakkaan tarpeet, henkilöstön ja henkilöstön osaamisen yhdeksi kokonaisuudeksi, huomioiden samalla organisaation tavoitteet ja linjaukset. (Reikko, ym. 2010: 19, 31)

Sosiaali- ja terveysalalla lähijohtaja työskentelee organisaation ylimmän johdon asettamien tavoitteiden ja käytännön potilastyötä tekevän hoitohenkilökunnan välissä tehtävässä, jossa tulee ottaa huomioon niin potilaiden tarpeet kuin organisaation tavoitteiden toteutuminen. Keskeiset hoitotyön lähijohtajan haasteet ovatkin onnistuminen johtamistyössä, niin henkilöstöjohtamisessa kuin taloudellisen tehokkuuden aikaansaamisessa. (Vesterinen, 2013: 26,27) Lähijohtajan tehtävä on luoda työnyhteisölle edellytykset ja puitteet perustehtävän toteuttamiselle niin, että työntekijä voi kokea työn sujumisen ja onnistumisen tuomaa tyydytystä. Onnistumisen tunteet ja innoittavat myönteiset kokemukset tuovat työntekijälle hyvänolon tunteen ja motivoi jatkossakin suoriutumaan mahdollisimman hyvin työstään. (Järvinen, 2013: 31)

Lähijohtajan keskeisin tehtävä on kuitenkin näihin tavoitteisiin päästäkseen henkilöstöjohtaminen, sillä hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaa myönteisesti henkilöstön sitoutuvuuteen ja työhyvinvointiin, sekä välillisesti henkilöstön hyvinvoinnin kautta hoitotyön laatuun, (Le Comte – McClelland, 2016: 309, Vesterinen, 2013: 26, Westcott, 2016: 2670)

ja hoitotyön kehittämiseen (Sirén, ym. 2015: 276) mikä on tärkeää potilaiden ja organisaation tavoitteiden kannalta, etenkin kun tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyspalveluita tullaan uudelleen järjestämään.

Hoitotyön johtaminen on perinteisesti ollut asiantuntijajohtamista; yksikön lähijohtajaksi on edetty tavallisesta rivityöntekijästä. Hyvä ja asiantunteva työntekijä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita hyvää lähijohtajaa, vaikka hoitotyön johtamisosaamisessa tarvitaankin myös oman alan asiantuntijaosaamista, joka sisältää käytännön tiedon lisäksi kokemuseräistä tietoa. Johtamisosaamisen mielletään muodostuvan tiedoista, taidoista, luonteenpiirteistä ja kyvyistä, sekä asenteesta ja käyttäytymisestä. Näistä johtamistaidot ovat johtajan ammattitaidolle asetettuja vaatimuksia ja ne ovat opettelun tuloksena saatavia, joko koulutuksella tai työssä hankittuja tietoja ja taitoja. (Kantanen, 2017: 20-21) Lähijohtajat omaksuvat helposti hallinnolliset johtamistaidot, mutta johtamisosaamisen omaksuminen on miltei tärkeämpää, jotta lähijohtaja pystyy johtamaan henkilöstöään. (Westcott, 2016: 2670) Lähijohtajan johtamistyyli peilautuu hoitohenkilöstöön ja sen kautta laadukkaan hoidon toteutumiseen, sillä hänen käytöksensä toimii esimerkkinä arvojen, uskomusten ja suunnitelmallisuuden toteutumisessa. (Cardoso – Ramoz – D’Innocenzo, 2014: 67, La Comte – McClelland, 2016: 309, Sirén, ym. 2015: 275, Vesterinen, 2013: 35)

Aiemmin hoitotyön lähijohtajien työ on sisältänyt johtamistehtävien lisäksi kliinistä työtä. Nykypäivänä työ on kuitenkin selkeämmin pelkästään johtamistyötä sisältäen organisaation tavoitteisiin tähtäämisen ja henkilöstö- ja talousresurssien hallinnoimisen. Johtamistyö vaatii lähijohtajalta monia taitoja, kuten henkilöstöjohtamistaitoja, talousosaamista, yhteistyö- ja kehittämistaitoja ja -halua, sekä oman työyhteisön käytännön toiminnan tuntemista. (Vesterinen, 2013: 25) Lähijohtajan työ on luonteeltaan vaihtelevaa ja sirpaloitunutta ja sille on leimallista jatkuvat keskeytykset, koska etusijalle tulee välittömät toimenpiteet työyksikön päivittäisen toiminnan varmistamiseksi. (Reikko, ym. 2010: 34, Järvinen, 2013: 38)

Lasten hoitotyön monimuotoisuus edellyttää lähiesimieheltä riittävää esillä oloa ja näkyvyyttä sekä vahvaa johtajuutta (Sirén, ym. 2015: 276), ja häneen kohdistuukin tyypillisesti odotuksia ja vaatimuksia niin henkilökunnalta kuin organisaation ylemmiltä johdoilta. (Reikko, ym. 2010: 32)

Lähiesimiehen toteuttama tasa-arvo näkyy hoitohenkilöstölle hyvänä yhteistyönä hoitohenkilökunnan kanssa, yksilöllisenä huomioimisena ja arvostuksena sekä tasapuolisena vuorovaikutuksena ja tasavertaisena mahdollisuutena antaa ja vastaanottaa palautetta. (Sirén, ym. 2015: 276) Vahva johtaja tekee työyhteisöstä entistä vahvemman, kun taas heikko johtaja heikentää työyhteisön potentiaalia ja voi rikkoa työyhteisön luottamuksen ja yhteisöllisyyden. (Cardoso – Ramos – D’Innocenzo, 2014: 67) Lähijohtaja, joka on kiinnostunut työntekijöidensä mielipiteistä ja kuuntelee maltillisesti toiveita, huolia ja kritiikkiä, herättää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta työyhteisössä. (Järvinen, 2013: 23)

Ilman halua ja motivaatiota toimia johtajana ei lähijohtaja voi innostaa muitakaan työntekijöitä saavuttamaan asetettuja tavoitteita. (Reikko, ym. 2010: 26) Lähijohtajalla, jolla on halua ja intoa kehittyä työssään johtajana, on kaikki edellytykset tulla arvostetuksi johtajaksi. (Järvinen, 2013: 139) Hoitohenkilökunnan kiinnostuksen hoitotyön kehittämisen lisäksi tarvitaan kiinnostusta myös lähijohtajalta, jotta voidaan toteuttaa ja kehittää laadukasta ja hyvää hoitoa. Kiinnostuksen lisäksi lasten hoitotyön lähijohtajalta vaaditaan myös muutosjohtajuutta, innovatiivisuutta ja tutkimuksellista työotetta. (Sirén, ym. 2015: 276)

3 Valmentava johtaminen

Sana valmentaa on käännös englannin kielen sanasta coach – valmentaa, valmistaa, harjoittaa tai ohjata. Sanan juuret ulottuvat kauas antiikin ajan filosofiin saakka ja yleensä sana coach tai coaching on liitetty vahvasti urheilumaailmaan. Johtamiseen sanaa coach on yhdistetty 1950 -luvulta alkaen, (Ristikangas - Ristikangas, 2010: 21) kuitenkin tarkoittamatta coachingilla pelkästään valmentamista, vaan yhtä valmentavan johtamisen osaa. (Ristikangas - Ristikangas, 2010: 20, 267, McNamara, ym. 2014: 2533) Suomessa on pikkuhiljaa alettu tiedostamaan valmentavan johtamisen hyödyt. Työntekijät arvostavat paljon lähijohtajalta saatua myönteistä palautetta ja kannustusta, sekä sitä, että lähijohtaja osoittaa haluavansa tukea ja kehittää työntekijöitä ja työyhteisöä myös pitkällä aikavälillä. (Carlsson – Forssell, 2017: 33.)

Carlsonin ja Forsselin (2017: 48) mukaan coaching ei ole mentorointia tai terapointia, kuten ei konsultointiakaan. Valmentavan johtamisen eli esimies-coachingin pääajatus on

valmennettavan työntekijän omien oivallusten synnyttäminen ilman tiedonsiirtoa valmentajalta valmennettavalle. Valmentava johtaminen on tapa olla, tapa ajatella ja kohdella ihmisiä oikeudenmukaisesti. Valmentava johtaja ei anna työntekijälle valmiita vastauksia, eikä teräpoi työntekijää, vaan antaa työntekijälle edellytykset löytää itse vastaukset ja mahdollistaa itsensä ja työn kehittämisen. (Whitmore, 2012:19 via Määttänen, 2015: 29) Valmentava johtaja työskentelee koko persoonallaan ja tarvitaankin hyvää ja eheää itsetuntoa, jotta voi aidosti ajatella johdettaviensa parasta ja haluta nähdä heidän kehittyvän. (Ristikangas - Ristikangas, 2010: 12,15) Valmentava johtaja on tietoinen mitä hänen ympärillään tapahtuu ja tietoinen siitä, mitä hän itse kokee ympäristössään tapahtuvan. (Whitmore, 2017: 71)

Johtaminen ei ole yksilösuoritus, vaan koko tiimiä osallistava prosessi. Muutosmyönteiset ja innovatiiviset johtajat saavat parhaita tuloksia. Valmentava johtaja korostaakin yksilöissä ja tiimeissä olevia voimavaroja, rakentamalla tiimiin kehitysmuotoista ilmapiiriä hyödyntämällä yksilöiden vahvuuksia. Valmentavaan johtamiskulttuuriin päästäänkin työyhteisössä korostamalla yhteistyötä yksilösuoritusten sijaan. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 20, 267) Hyvin johdetussa tiimissä jokainen työntekijä ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja tietää yhdessä asetetut pelisäännöt ja tavoitteet, ja toimii oma-aloitteisesti näiden mukaisesti. (Furman – Pinjola – Rubanovitch, 2014: 54)

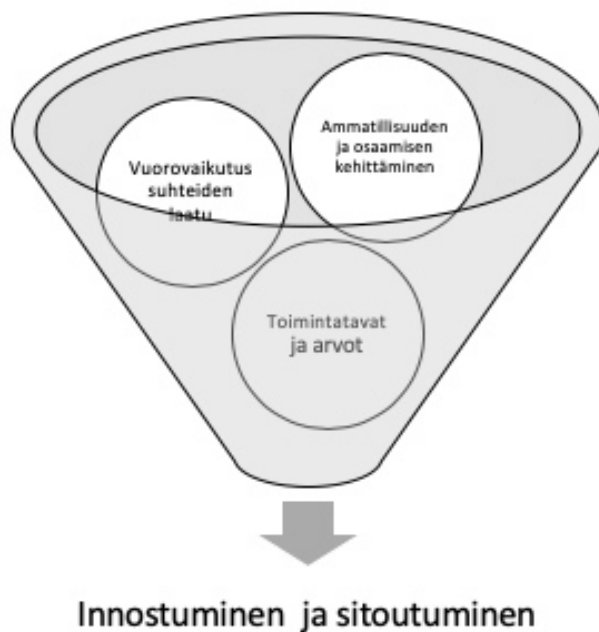
Valmentava johtaminen on yksi avaintekijöistä organisaatioiden johtamisen kehittämisessä. Valmentavalla johtamisella voidaan lisätä työtyytyväisyyttä ja työssä viihtyvyyttä, sekä yhdistää työyhteisöä, jolloin työyhteisön osaajat pystytään pitämään työyhteisössä. (Westcott, 2016: 2670) Valmentava johtaminen kuuluu tämän päivän johtamistyön ydintaitoihin ja sen on koettu parantaneen työyhteisön yhteisten tavoitteiden asettamista, kehityskeskusteluiden laatua ja yhteistä pohdintaa. (Carlsson – Forssell, 2017: 35) Johtamisen kehittäminen tälle vuosisadalle on yksi haaste ja valmentava johtaminen on yksi muutoksen työkaluista. (Whitmore, 2017: 21)

3.1 Valmentavan johtamisen menetelmät

Lähijohtaja luottaa, että muillakin on viisautta ja hyviä ajatuksia. Nöyryys, ammattitilpeys ja ihmisten huomiointi rakentavat hyvää yhteistyötä. (Ristikangas - Ristikangas, 2010: 23) Hoitohenkilökunnan osaamisen arvostaminen on lähijohtajalta tulevaisuuteen panostamista. Osaamisen arvostaminen ilmenee lähijohtajan kykynä tukea työntekijää

päätöksenteossa ja toimia valmentajana, sekä osoittaa luottamusta henkilöstöään kohtaan ja kykyä luoda toimivia sisäisiä tiimejä hoitotyön kehittämiseksi. (Sirén, ym. 2015: 276) Valmentava johtaja on kiinnostunut alaisistaan ja kuuntelemalla ajatuksia ja mielipiteitä. Näkemällä työntekijöidensä työskentelyä lähijohtaja pystyy näkemään eri perspektiivejä. Eri perspektiivien jakaminen työyhteisössä on avainasemassa palautteenantamisen ja luottamuksen kehittymisenä. Palautteen antaminen ja työn arvioiminen tiimissä on helpompaa, kun kaikki pystyvät näkemään asian myös toisen perspektiivistä. Molemminpuolinen uteliaisuus ja mielenkiinto vähentävät kritiikkiä ja pelkoa kritiikin saamiseen. (Whitmore, 2017: 65-66) Lähijohtaja on yleensä se, jolta palautetta odotetaan, mutta työyhteisössä olisi hyvä oivaltaa, että jokainen työntekijä voi tehdä osansa ja jakaa toisilleen onnistumisen kokemuksia, jolloin myös oppimista tapahtuisi. Hyvässä työyhteisössä ja hyvässä johtamisessa onnistumisia nostetaan esille ja niistä iloitaan ja opitaan yhdessä, sillä hyvä palaute ja onnistumiset ovat vastalääke stressille. (Furman – Pinjola – Rubanovitch, 2014: 30-31)

Työyhteisön valmentavassa kulttuurissa tulee olla edellytykset kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat toimintatavat ja arvostaminen, osaamisen kehittäminen ja vuorovaikutussuhteiden laadun syventäminen (Ristikangas – Ristikangas 2010: 268).



Kuvio 1. Valmentavan johtamiskulttuurin edellytykset (mukaillen Ristikangas – Ristikangas 2010: 268).

Vuorovaikuttaminen on termin mukaisesti vaikuttamista toiseen, vuorotellen. Vaikuttamista on myös optimismi ja positiivinen asennoituminen, joilla pelkästään saadaan jo paljon aikaiseksi. Vaikuttava viestintä on toisia tukevaa ja rakentavaa ja ongelmatkin nähdään mahdollisuutena kehittymiselle. Vaikuttaa voi vaikka vetoamalla arvostettuun kollegaan tai työntekijään tai hänen sanoihinsa, (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 259, 267, 268), jolla osoitetaan kunnioitusta ja arvostusta kollegaa tai työntekijää kohtaan. Henkilökunnan arvostaminen ja kunnioittaminen herättävät myös luottamusta lähijohtajaan. Lähijohtajia, joihin luotetaan, myös seurataan, sillä luottamus lisää luottamusta, samalla tavalla kuin oikeudenmukaisuus. Kun henkilökunta saa kokemusta oikeudenmukaisesta kohtelusta ja päätöksenteosta, on helpompi luottaa ja koko ryhmän toiminta vahvistuu. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 259-261) Lähijohtajan toteuttama oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus ilmenee henkilökunnalle hyvänä yhteistyönä, lähijohtajan parempana organisointikykyä, molemminpuolisena luottamuksena ja lähijohtajan taitona ottaa vastaan ja antaa rakentavaa palautetta. (Sirén, ym. 2015: 276)

Hyvä vuorovaikutus voi olla jopa oikeudenmukaista kohtelua tärkeämpää. Oikeudenmukaisuuden tunne syntyy myös hyvästä vuorovaikutuksesta ja kuulluksi tulemisen kokemuksesta. Se, miten ihmisiä kohdellaan, vaikuttaa enemmän kuin se, kuinka oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti heitä kohdellaan. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 259-261) Ilmapiirillä on myös vaikutusta siihen, miten työntekijä tuo esille hiljaista tietoa ja välittää sitä eteenpäin, ja miten hän uskaltaa soveltaa uusia toimintamalleja ja kertoa havainnoistaan. Lähijohtajan vuorovaikutustaidot ovat työympäristön erilaisuuden vuoksi toisenlaisia kuin mitä hoitoalan peruskoulutukseen on liittynyt, ja siksi lähijohtajan tulisi-kin opetella uudenlaisia vuorovaikutustaitoja. (Reikko, 2010: 46-47)

Voimaannuttavat kysymykset ovat keskeistä valmentavassa johtamisessa. Vastaukset eivät ole valmentavan johtajan hyödyksi, vaan valmennettavan työntekijän hyödyksi. Valmentavan johtajan ei tarvitse olla alan asiantuntija esittääkseen kysymyksiä, sillä työntekijällä on tarvittava tieto ja valmentava johtaja tarvitsee vastauksia vain esittääkseen seuraavia kysymyksiä. Johdattelevat, manipuloivat ja kritiikkiä sisältävät kysymykset eivät auta työntekijää, vaan heikentävät keskinäistä luottamusta. Voimaannuttavilla kysymyksillä lähijohtaja ymmärtää paremmin työntekijän mielenkiinnon ja innostuksen kohteita ja auttaa motivoimaan työntekijää. (Whitmore, 2017: 83, 87)

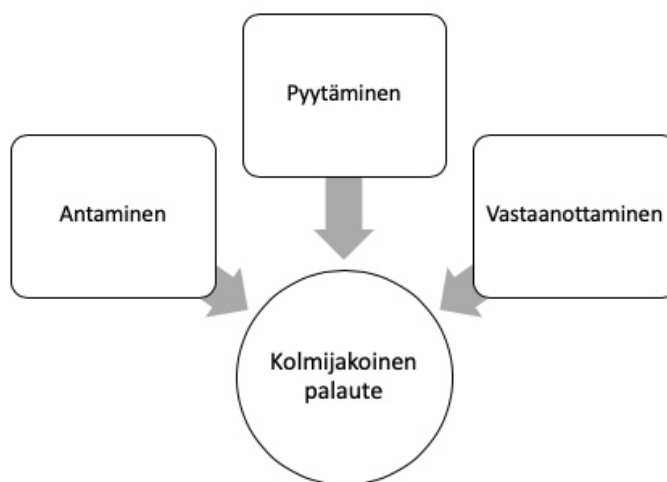
Valmentava johtajan tärkeimpiä taitoja on kuunteleminen. Oma puheenvuoroa odotta- malla keskittyy vain siihen mitä aikoo itse seuraavaksi sanoa, jolloin fokus on omassa

agendassa puhujan sijaan. Kuunteleminen ja toisen sanoihin keskittyminen tuo arvostetun olon puhujalle. Kuulija voi äänenpainosta kuulla, onko puhuja innostunut tai motivoitunut ja puhujan sanoihin keskittymällä valmentavan johtajan on helpompi tehdä ääneen yhteenvetoa puhujan sanoista ja toistaa sanoja, joita puhuja käytti, mikä tuo tunteen oikeasti kuulluksi tulemisesta. (Whitmore, 2017: 89-91) Tavanomaiseen keskusteluun verrattuna valmentavan johtajan ja työntekijän keskustelu tuntuu erilaiselta, fokus on täysin työntekijässä ja hänen ajatuksissaan. Valmentavaan keskusteluun ei kuulu valmentavan johtajan neuvot, mielipiteet ja analyysit, vaan työntekijä päättää omat tavoitteensa ja miten hän haluaa edetä niitä kohti, ilman tiedonsiirtoa valmentajalta valmennettavalle. Tavoitteet voivat olla pieniä tai suurempia, mutta pääperiaatteena on, että toimitaan työntekijän omista lähtökohdista käsin ja työntekijä oppii oivaltamisen kautta, mikä johtaa vastuunottoon ja tekemisen tehostamiseen. (Carlsson – Forssell, 2017: 47- 51)

Lähijohtajan kommunikointi ja vuorovaikutus henkilökunnan kanssa ovat tärkeimpiä luottamuksen rakentajia ja näiden on todettu vaikuttavan myönteisesti lähijohtajan saamaan arvostukseen henkilökunnalta. (Sirén, ym. 2015: 276) Työntekijät ovat usein kokeneet saavansa liian vähän palautetta ja suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen on usein ollut vaikeaa, ja myönteinenkin palaute on usein laimennettu negatiivisen tai kehittävä palautteen antamisella heti perään. (Carlsson – Forssell, 2017: 119) Valmentavassa johtamiskulttuurissa palaute on mahdollisuus, ei uhka. Palaute annetaan ja vastaanotetaan arvostavasti ja lähijohtajat ovat tässä suunnannäyttäjiä. (Ristikangas- Ristikangas, 2010: 273) Pelkät sanat eivät riitä, myös palautteenantotyyliin tulisi kiinnittää huomiota. Vartalon asento, kasvojen ilmeet ja liikkeet tukevat sanoja ja voivat antaa viestin ilman sanojakin. (Whitmore, 2017:61)

Vuorovaikutustaidot ovatkin lähijohtajalle tärkeitä; palautteen antaminen ja vastaanottaminen, tehtävien jakaminen ja delegointi työyhteisön jäsenten mielenkiinnon ja halun mukaan, sekä innostaminen. (Cardoso – Ramos – D’Innocenzo, 2014: 67) Näillä keinoin voidaan tukea koko tiimiä yhtenäisemmäksi, jotta hoitotyön kehitystä voi tapahtua. Lähijohtajan antama palaute on väline tukemaan ja ohjaamaan työntekijää kohti tavoitteita. Palaute tulisi kuitenkin kohdistua työsuoritukseen, sillä muilla perusteilla annettu myönteinen palaute voidaan kokea helposti pinnalliseksi ilman syvempää merkitystä. Etenkin uusien ja kokemattomien työntekijöiden kohdalla palautteen saaminen työstä on tärkeää työntekijän itseluottamuksen kehittymisen ja itsenäistymisen kannalta. (Järvinen, 2013: 113) Positiivisen palautteen ja tunnustuksen saaminen vie opittua taitoa tai tietoa aivojen lihasmuistiin. Valmentava lähijohtaja voi antaa positiivista palautetta työntekijälle jo

omien tavoitteiden saavuttamisesta, tai oivaltamisesta, miten hän pääsee tavoitteisiinsa. Palautteen ei tarvitse olla aina suorituskeskeistä. Tärkein asia palautteen antamisessa on se, että palaute on rehellinen, vaikka se olisi annettu kömpelöstikin. Rehellisen positiivisen palautteen antaminen on vaikuttavimpia tekoja tukea työntekijää. Positiivista, rehellistä palautetta ei voi antaa liian usein. (Carlsson – Forssell, 2017: 120-122)



Kuvio 2. Palautteen kolmijakoisuus Ristikangasta ja Ristikangasta (2010: 239) mukaillen.

Tunneäly on yksi tärkeistä elämäntaidoista ja yksi tärkeä valmentavan johtajan taito, jonka perusteet opetetaan jo lapsuudessa. Tunneäly voidaan luokitella neljään osaan, itsetietoisuuteen, itsehallintaan, sosiaaliseen tietoisuuteen ja sosiaalisten suhteiden hallitsemiseen. Näiden sosiaalisten taitojen kompetensseja ovat muun muassa empatia, itseluottamus ja sopeutuvaisuus. Kaikilla ihmisillä on nämä kompetenssit, mutta jokainen ilmentää niitä eri tavoin. Valmentava johtaja ilmentää näitä vahvemmin kuin muut. Tunneälyä löytyy ihmisiltä, jotka ovat roolimalleja, sillä he saavat ihmisen tuntemaan itsensä arvokkaaksi, turvallisiksi ja itsevarmiksi. Valmentava johtaja reflektoi tunneälyä seuraavin kysymyksin; Mitä ihmiset sanovat minusta? Mitä saan ihmiset tuntemaan? Valmentaminen on myös avain tunneällyn kehittämiseksi. Valmentava johtaminen kulkee käsikädessä tunneälykkään johtamisen kanssa, sillä tunneälyä voi kehittää henkilökunnan tietoisuutta ja vastuuta lisäämällä, luottamalla ja kuuntelemalla. (Whitmore, 2017: 40-43)

Delegointi on tapa osoittaa luottamusta työntekijöille ja sen avulla voidaan innostaa, motivoida ja kannustaa työntekijää työssä kehittymisessä. (Reikko, ym. 2010: 28) Hoitohenkilökunnan mukaanotto päätöksentekoon ja muutosprosesseihin tukee henkilökunnan

työssä jaksamista (Sirén, ym. 2015: 284) ja lisää merkityksellisyyden tunnetta. Valmentava johtaminen on oiva kehittämistyökalu, kun halutaan lisätä henkilökunnan motivaatiota ja vastuunottoa sekä tukea päätöksenteossa ja työssä kehittämisessä. (Carlsson – Forssell, 2017: 53)

Valmentavaa johtamisotetta on helppo aluksi ujuttaa esimerkiksi kehityskeskusteluihin. Tällöin valmentava lähijohtaja-alaiskeskustelu on virallinen ja sille on varattu tietty aika ja se sisältää etukäteen asetetut raamit. Valmentavia keskusteluita voidaan käydä myös kahdenkeskisissä keskusteluissa, jotka ovat lyhyempiä ja joissa on valmennettavan työntekijän valitsema tietty teema, jonka myötä työntekijälle tehdään henkilökohtaiset tavoitteet. Tarkoituksena on säilyttää kuitenkin keskustelun joustavuus ja ajankohtaisuus. Keskustelu voidaan käydä myös spontaanisti esimerkiksi työntekijän aloitteesta hänen tullessaan ehdottamaan uutta menettelytapaa tai käytäntöä. Valmentavien keskusteluiden tulisi kuitenkin pitää tietynlainen jatkuvuus – valmentavan johtajan tulisi muistaa myös seuranta, jotta hän tietää, että valmennettava työntekijä sitoutuu kehittymiseen ja kehittämiseen, sekä miten työntekijä etenee tavoitteissaan. Seurantaa voidaan järjestää myös sähköpostin välityksellä, jos kasvokkain tapahtuvat keskustelut eivät ole mahdollisia. (Carlsson – Forssell 2017: 45-47)

3.2 Valmentava johtaminen hoitoalalla

Lähijohtajan läsnäolo ja häneltä saatu tuki vaikuttavat suuresti lasten hoitotyössä jaksamisessa. Lähijohtaja voi lisätä henkilöstön työssäjaksamista antamalla tukea ja tunnustusta, mutta jo hyvä kommunikaatio lähijohtajan ja hoitohenkilökunnan välillä lisää työssä jaksamista ja työhön sitoutumista. (Sirén, ym. 2015: 276, Brinkert, 2011: 80) Valmentaminen työyhteisössä lisää kommunikaatiota työyhteisön sisälläkin, mikä lisää myös työyhteisön sisäistä kannustamista ja innostumista. (Walker-Reed, 2015: 42) Yhteisestä tekemisestä innostuminen ja siihen sitoutuminen näkyvät ja tuntuvat työyhteisön ilmapiirissä. Työyhteisöön kuuluminen on yksi inhimillisen toiminnan palkitsevimista kokemuksista ja työyhteisön voimavaroihin tulee uudenlaista virtaa, kun työyhteisössä annetaan tunnustusta ja positiivista palautetta. Johtajan rooli onkin auttaa johdettaviaan löytämään yksilölliset innostuksen kohteet ja tekemiset, jotka tuottavat merkityksellisyyden kokemusta. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 267, 269) Työtehtävien delegoinnin ja vastuun jakamisen voidaan nähdä myös luovan hyvää ilmapiiriä koko työyhteisöön, sillä työntekijöiden osaamisen optimaalinen käyttö sitouttaa henkilökuntaa oikealla tavalla ja vahvistaa työmotivaatiota. (Reikko, ym. 2010: 45, Sirén, ym. 2015: 276)

Laadukkaassa hoitotyössä avain menestykseen piilee osaavassa, motivoituneessa ja työhönsä sitoutuneessa henkilöstössä, mihin osaltaan vaikuttaa hoitotyön johtajien johtamistyyli. Lähijohtajan kyky ottaa huomioon henkilökunta ja johtajan karismaattisuus vaikuttavat henkilökunnan sitoutumiseen ja työssä pysyvyyteen, joka osaltaan rakentaa työyhteisön yhteisöllistä työilmapiiriä. Lähijohtajien johtamistyyli vaikuttavat myös alan houkuttelevuuteen, mikä on sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden kannalta suuri kysymys. (Vesterinen, 2013: 15-17)

Nykypäivän hoitotyö tarvitsee johtajan, joka kannustaa ja voimaannuttaa henkilökuntaa ja toimii roolimallina. (Walker-Reed, 2015: 43) Lähijohtaja, joka rohkaisee henkilökuntaa hoitotyön kehittämiseen ja tukee käytännön hoitotyötä, vaikuttaa myönteisesti henkilökunnan ammatilliseen kehittymiseen. Näin saadaan edistettyä työssä viihtyvyyden lisäksi työhön osallistumista ja halua pysyä työssä. (Vesterinen, 2013: 75) Hyvää johtajuutta on yhteisten pelisääntöjen noudattamisen lisäksi oikean ilmapiirin luominen. Hyvässä ja luotettavassa ilmapiirissä epäonnistuminenkin on sallittua. Kuten penisilliinikin, myös moni muu maailmaa mullistava keksintö on syntynyt vahingossa. Kehittymiselle ja luovalle työympäristölle onkin edellytyksenä, että työntekijät eivät pelkää tehdä virheitä rangaistuksen tai syytteleminen pelossa. Lähijohtaja voikin vapauttaa ilmapiiriä kertomalla avoimesti omista virheistään. Rankaisemisen kulttuurista tulisi siirtyä auttamisen kulttuuriin. Myös sairaaloissa ja terveydenhuollossa työntekijät eivät uskalla kertoa virheistään rangaistuksen pelossa, vaikka juuri terveydenhuollon organisaatioissa jokainen potilasvirhe tulisi käsitellä huolellisesti, jotta palvelun laatu ja turvallisuus paranisi. Tämä vaatii lähijohtajalta aloitteen tekemistä ja kykyä laittaa itsensä alttiiksi. (Furman – Pinjola – Rubanovitch, 2014: 57)

Lähijohtajan työn haastavuutta lisäävät taloudellisen ja tehokkaan toiminnan varmistamisen lisäksi osaavan työvoiman saatavuus ja jaksamisen varmistaminen. Samanaikaisesti olisi huolehdittava henkilöstön riittävästä, motivoinnista ja työhyvinvoinnista. Nykypäivän johtajalta vaaditaan uudenlaisia johtamisrooleja, kuten valmentava johtaminen, valtuuttaminen ja mentorointi, joissa työvälineinä ovat lähijohtajan oma persoona, kokemukset ja keskusteleva, kannustava johtamistapa. (Reikko, ym. 2010: 42) Hoitohenkilökunta on alansa asiantuntijoita, ja Ristikangas ja Grünbaum (2014: 21) toteaaakin, että perinteisestä auktoritaarisesta johtajasta valmentava johtaja eroaa etenkin siinä, ettei hänen tarvitse hakea hyväksyntää ja kunniaa omalla tietämyksellään, hän haluaa kehittää toisia fiksummiksi ja paremmiksi työntekijöiksi. Valmentava johtaja vapautuu paineista ohjata laivaa yksin ja olla kaikkietävä, jolla on vastaukset kaikkiin kysymyksiin.

Tämä vapauttaa aikaa ja myös lähijohtajan resursseja. Valmentava johtaminen perustuu luottamukselle ja välittömälle yhteistyölle, eikä valmentaminen toimi, jos lähijohtaja antaa suorat vastaukset ja toimintamenetelmät työntekijälle ilman tämän omaa oivaltamista. (Whitmore, 2017: 55, 77)

Haasteena valmentavalle johtamiselle on myös ajan löytäminen, suora johtaminen ja käskyjen antaminen on nopeampaa. Tämä tuo kuitenkin vain lyhytaikaisen hyödyn, opimalla ja itse tekemällä sekä itse oivaltamalla työntekijä kehittyy ja saa enemmän vastuuta, mikä vapauttaa lopulta lähijohtajan aikaa hänen omille työtehtävilleen. (Whitmore, 2017: 51)

Lähijohtajan toimiessa valmentavana johtajana, on työntekijän ja lähijohtajan kahdenkeskisessä keskustelussa jätettävä keppi ja porkkana pois. Valmentava johtaminen toimii parhaiten, kun heidän välisensä keskustelu on luottamuksellinen ja turvallinen, sekä keskustelulle ei ole asetettu valmiita odotuksia ja paineita. (Whitmore, 2017: 46)

4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation yhden sairaalan hoitotyön lähijohtajien valmentavan johtamisen taitoja ja lisätä laadukasta, innovatiivista ja innostavaa johtajuutta. Opinnäytetyö toteutettiin sairaalan osastonhoitajille, jotka työskentelevät lähellä asiakasta, työyhteisön ja organisaation johdon välissä tukemassa ja varmistamassa osastojen arjen toimintaa.

Tavoitteena on saada lähiesimiehet käyttämään työssään valmentavan johtamisen menetelmiä, jolla voidaan lisätä henkilökunnan tyytyväisyyttä, sitoutumista, työssä viihtyvyyttä ja keskinäistä luottamusta työyhteisön sisällä, lähijohtajien ja henkilökunnan välillä, sekä hyödyntää valmentavaa johtamista hoitotyön kehittämisessä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. – Millaisia valmentavan johtajan valmiuksia lähijohtajilla on?
2. – Mitä valmentavan johtajuuden välineitä lähijohtajat pystyvät ottamaan omaan työhönsä?

3. – Miten valmentavalla johtamisella voidaan kehittää hoitotyön johtamista Uudessa lastensairaalassa?

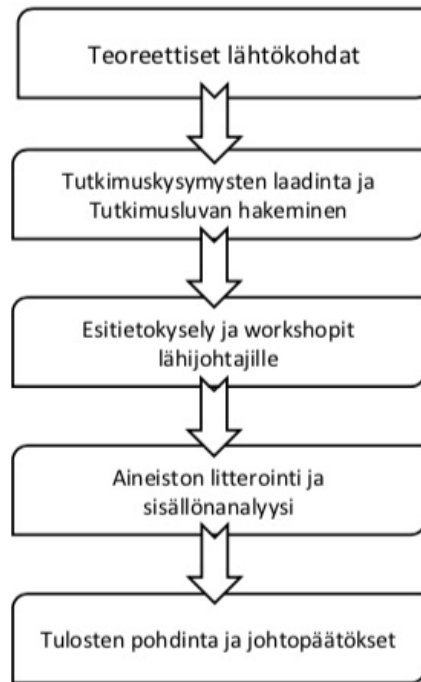
5 Tutkimuksellisen kehittämistyön toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan kohdeorganisaation yhteen sairaalaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistyöhön kehittäjä osallistuu konkreettisesti toimintaan ja pyrkii aikaan dialogiin käytännön toimijoiden kanssa. Kehittämistyössä käytännön toimijat osallistuvat kehittämiseen ja avainasemassa kehittämisessä on keskinäinen dialogi. Tutkimustiedon ja tutkimusmenetelmien hyödyntäminen, sekä kehittämiseen liittyvien ilmiöiden käsitteellistäminen voivat edesauttaa kehittämistyön toteutusta. Kehittämistyössä on niin projektitoiminnan kuin tutkimustoiminnankin aineksia. Kehittämistyö voi olla organisaation sisäistä kehittämistä, esimerkiksi diffuusiota, jossa jo hyväksi havaittua toimintatapaa levitetään, (Toikko – Rantanen, 2009: 10-11,13,15.) kuten tässä kehittämistyössä.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on parempi tai tehokkaampi toimintatapa ja se voi kohdistua niin yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamiseensa, kuin työyhteisöihin ja erilaisiin työorganisaatioihin. Tavoitteena voi olla myös työyhteisön organisaatiokulttuurin muuttaminen, jolloin kehittäminen kohdistuu ei-näkyvään kohteeseen. Asiantuntija-ammateissa on jo lähtökohtaisesti ajatus osaamisen jatkuvasta kehittämisestä. (Toikko – Rantanen, 2009: 16,38.)

Tutkimuksellisen kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa kerättiin teoreettiset lähtökohdat, joka toimi esitietokyselyn ja workshopien pohja-aineistona. Teoreettisten lähtökohtien tarkoituksena on osoittaa tutkimuksen yhteys aiempiin aiheen kannalta relevantteihin tutkimuksiin. Tutkimuskysymysten muotoilu ja mahdolliset hypoteesit perustuvat näihin tutkimuskirjallisuudesta seulottuihin tietoihin. (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara, 2009: 258.) Ensimmäisen vaiheen lopussa kehittämistyölle haettiin kohdeorganisaatiolta tutkimuslupa.

Toisessa vaiheessa lähijohtajille lähetettiin esitietokyselyt (Liite 1.) ja saatekirje (Liite 2.). Tutkimuksellisen kehittämistyön toinen vaihe piti sisällään myös kolme valmentavan johtamisen workshopia. Kolmannessa vaiheessa tehtiin workshoppeista saadun aineiston sisällönanalyysi ja tulosten pohdinta (Kuvio 3.).



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheet

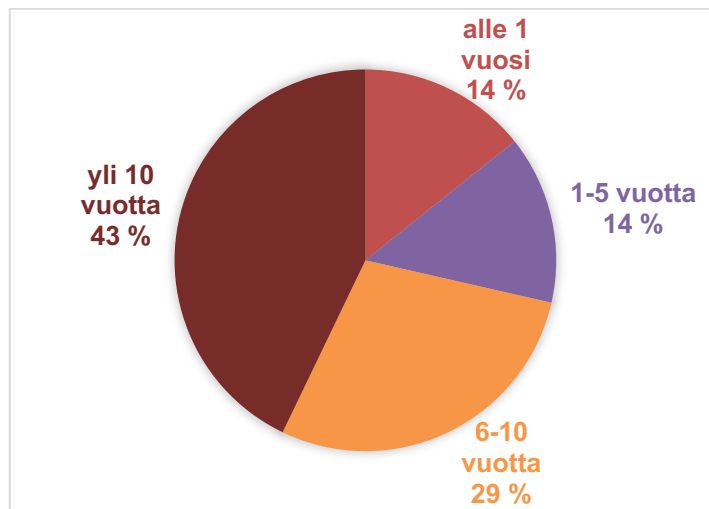
5.1 Esitietokysely

Toisessa vaiheessa esitietokyselylomake (Liite 1.) toimitettiin saatekirjeen (Liite 2.) kanssa osastonhoitajille sisäpostin kautta. Kyselylomake on nimetön. Vastausaikaa kyselyyn oli kolme viikkoa ja ennen vastausajan päättymistä lähijohtajat saivat muistutusviestin. Saatekirjeessä oli kutsu valmentavan johtamisen workshoppeihin.

Esitietokyselyn (Liite 1.) tarkoituksena oli saada lähijohtajat pohtimaan omia johtamistaitojaan ennen valmentavan johtamisen workshoppeja. Lähiesimiesten oli tarkoitus pohtia, millaisia esimiehiä he kokevat itse olevansa tällä hetkellä ja mistä he innostuvat ja inspiroituvat työssään, sillä Ristikangasta ja Ristikangasta (2010: 232) lainaten, innostus tarttuu ja valmentava johtaja on itse innostunut ja motivoitunut tekemisestään. Esitietokyselyssä kartoitettiin myös, ovatko lähijohtajat saaneet aiemmin valmentavan johtamisen koulutusta. Esitietokysely lähetettiin yhdelletoista lähijohtajalle.

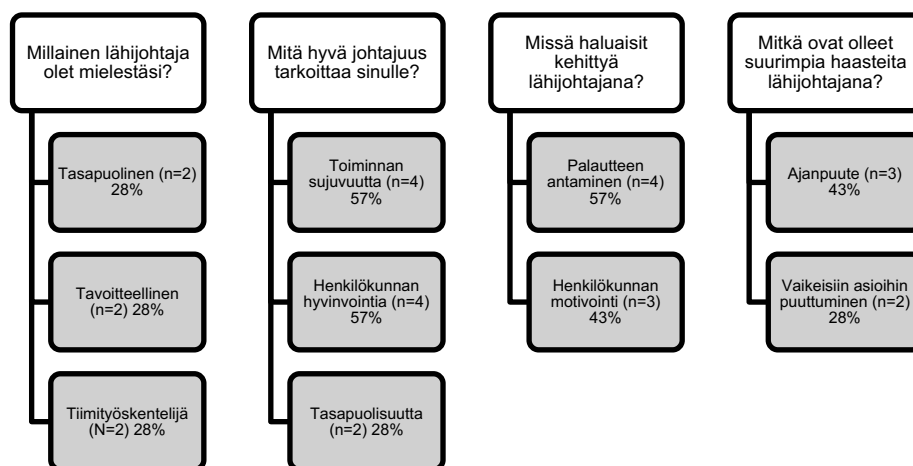
Esitietokyselyyn vastasi 7 lähijohtajaa (64%). Heistä yksi oli aiemmin saanut jonkin verran koulutusta valmentavaan johtamiseen. Vastauksissa mainittiin myös koulutukset mentoroinnista ja muutosjohtamisesta sekä muut johtamisen koulutukset, joista löytyy

samanlaisia johtamisen elementtejä. Työvuodet nykyisessä työtehtävässä vaihtelivat yhdestä yli kymmeneen vuoteen.



Kuvio 4. Lähijohtajien työvuodet nykyisessä roolissa.

Esitietokyselyjen tarkoituksena oli herätellä lähijohtajissa ajatuksia valmentavan johtamisesta ja workshopien teemoista. Esitietokyselyllä kartoitettiin myös lähijohtajien taustoja. Esitietokyselyjä hyödynnettiin myös tulosten pohdintana vertailussa workshopien tuloksiin. Esitietokyselyjen tulosten analysoinnissa etsittiin esitietokyselyistä samankaltaisuuksia (kts. Kuvio 5.)



Kuvio 5. Esitietokyselyjen samankaltaisuudet

5.2 Workshopien sisältö

Tutkimuksellisen kehittämistyön toisen vaiheen workshopit järjestettiin kolmena peräkkäisenä torstaina yhden workshopin kestäessä 90 minuuttia. Workshopit äänitettiin ja litteroitiin. Opinnäytetyön tekijä käyttää myös tutkijan päiväkirjaa havainnoinnin tukena workshopien aikana. Workshopien jälkeen tallenteet litteroitiin, jonka jälkeen aloitettiin tutkimuksellisen kehittämistyön kolmas vaihe, eli tehtiin sisällön analyysi tallenteiden ja tutkijan päiväkirjan pohjalta. Workshopien jälkeen lähijohtajat saivat sähköisen palautekyselyn (Liite 4.). Palautekyselyä ei analysoida ja hyödynnetä tuloksissa, vaan palautekysely oli tarkoitettu opinnäytetyön tekijälle arvioksi oman kehittymisen tueksi.

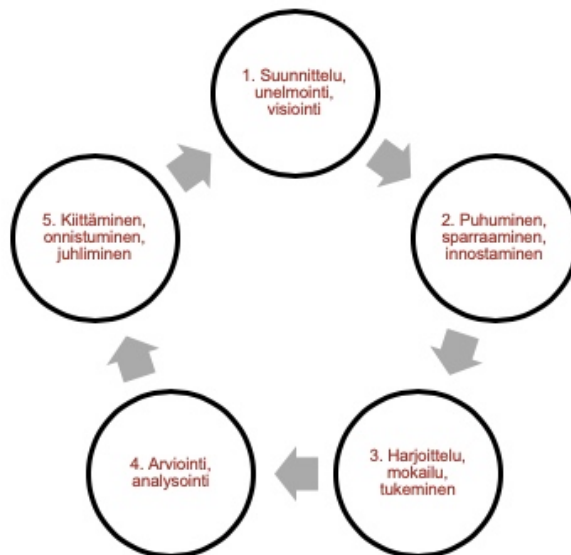
Opinnäytetyön valmistuttua tallenteet, kyselylomakkeet ja tutkijan päiväkirja hävitetään asianmukaisesti todistajan läsnä ollessa. Kehittämistyön tekijä osallistuu valmentavan johtamisen workshopeihin osallistuvana havainnoitsijana. Workshopien teemat on jaettu kolmeen teemaan. Ensimmäisenä teemana on innostuminen ja innostaminen, toinen teema on johtamisen haasteet ja kolmantena teemana on hyvä johtajuus. Workshopit toteutettiin soveltaen teemahaastattelun menetelmää.

Teemahaastattelun etuna on joustavuus, kysymykset voidaan esittää siinä järjestyksessä, kuin tutkija katsoo aiheelliseksi ja tutkijalla on mahdollisuus toistaa kysymys ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa. Teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu etenee keskeisten, etukäteen valittujen teemojen mukaan. Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, eli aiheesta jo tutkittuun tietoon. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaisesti. (Tuomi – Sarajärvi, 2018.)

5.2.1 Innostuminen

Tämän päivän johtajuus rakentuu kolmen i:n periaatteelle; innostumiselle, innostamiselle ja innovoinnille. (Reikko, ym. 2010: 28) Innostuminen on workshopien ensimmäinen teema ja tarkoitus on saada lähiesimiehet innostumaan ja kiinnostumaan valmentavan johtamisen menetelmien tuomasta mahdollisuudesta täydentää omaa työtään johtajana. Innostaminen ja kannustaminen ovat valmentavan johtajan perustehtävää ja valmentavan johtajan innostuminen heijastuu myös muihin vaikuttaen vahvasti työyhteisöön. (Ris-

tikangas – Ristikangas 2010: 233) Workshopissa innostumista käydään läpi esitietokyselyssä käydyn kysymyksen pohjalta; mistä ja milloin lähijohtajat itse ovat innostuneet työssään. Workshopissa myös ryhmäkeskustelun tavoin mietitään ja listataan asioita, miten hoitotyön työntekijöitä voidaan innostaa ja motivoida kun resurssit ovat rajalliset. Workshopissa esiteltiin myös Ristikankaan ja Ristikankaan (2010:253) ryhmän innostumisen kierre.



Kuvio 6. Ryhmän innostumisen kierre Ristikangasta ja Ristikangasta (2010: 253) mukailen

Valmentavan johtamisen ytimessä ovat voimaannuttavat kysymykset, jotka auttavat valmennettavia työntekijöitä parantamaan heidän itsetuntoaan ja uskoa itseensä, sekä kasvamaan ja oppimaan lisää työssään. Voimaannuttavilla kysymyksillä tarkoitetaan esimerkiksi avoimia kysymyksiä, kuten *mitä haluaisit saavuttaa, mikä estelee sinua, mitä voisit tehdä saavuttaaksesi haluamasi*, tai keskittymällä kysymysten yksityiskohtiin, kuten *mistä erityisesti innostut, mitä muuta voisit tehdä*. (Whitmore, 2017: 83-85) Lähijohtajille esitetään voimaannuttavien kysymyksien tausta valmentavan johtajan työkaluna.

5.2.2 Johtamisen haasteet

Lähijohtajien aiheena on keskustella, miksi he haluavat johtaa ja olla lähijohtajia. Workshopissa keskustellaan ratkaisukeskeisyydestä ja ongelmakeskeisyydestä, sekä siitä, miten heidän työyksikössään käsitellään virheitä, tai otetaan työntekijän kanssa

virhe tai työpaikkahäirintä puheeksi. Virheiden myöntäminen rakentaa työyhteisön luotamusta ja avointa vuorovaikutuskulttuuria. Virheiden esilletulo ja niistä oppiminen rakentavat inhimillistä keskustelukulttuuria. Ihmiset arvostavat niitä, jotka pystyvät tunnustamaan virheensä ja haluavat tehdä niiden pohjalta tarvittavia korjausliikkeitä. (Ristikangas – Ristikangas, 2010:192)

Ajankäyttö ja rajalliset resurssit ovat myös johtamisen haasteita. Lähijohtajat saavat aiheeksi keskustella, miten he johtavat itseään ja mitä keinoja heillä on itsensä johtamiseksi.

Workshopissa käytiin läpi myös palautteen antamista. Lähijohtajat saivat aiheeksi pohtia, mikä myönteinen ja kielteinen palaute on jäänyt mieleen ja miksi, sekä miten he käsittelevät palautteen. Lähijohtajat keskustelivat myös, millaista on antaa rakentavaa palautetta.

5.2.3 Hyvä johtajuus

Lähijohtajien kanssa keskusteltiin, mitä hyvä johtajuus merkitsee heille ja he saavat pohtia, mitä hyvän johtajan piirteitä ja valmentavan johtajan piirteitä heistä itsestään löytyy. Lopuksi lähijohtajien kanssa tarkasteltiin valmentavan johtajan tehtäväälistaa (Ristikangas – Ristikangas 2010: 39), jossa on managerin, leaderin ja coaching työtehtävät, eli kaikki ne tehtävät, jotka ovat osa lähijohtajien työtä, kuten yhtiön strategian toteuttaminen ja sovittujen mittareiden seuraaminen (manager), edistää ja ylläpitää ryhmän ilma- piiriä ja viestii ja jakaa tietoa (leader) sekä sitouttaa yksilöllisesti, innostaa ja kannustaa sekä mahdollistaa päämäärien saavuttamisen (coach). Näistä tehtävälisan tehtävistä lähijohtajat etsivät, missä heillä itsellään on eniten opittavaa.

Hyvän johtajuuden teemaan kuuluu myös henkilöstön sitouttaminen. Lähijohtajat pohtivat, miten he tällä hetkellä sitouttavat henkilöstöä ja mitä he toivoisivat voivansa tehdä toisin tai mitä he toivoisivat, että heillä olisi, jotta henkilöstöä voisi paremmin sitouttaa.

Lopuksi workshopissa keskusteltiin vielä palautteen annosta ja lähijohtajat miettivät, miten antaisivat palautetta Ristikankaan ja Ristikankaan (2010:241) Kolmen Koon mallin mukaan, eli kiitä, kannusta ja kehitä. Yksi kolmannesta pitää olla kehittävää palautetta, mutta kaksi kolmasosaa palautteesta tulee olla myönteistä, jotta siitä saadaan paras hyöty. Palaute tulee kuitenkin antaa yksilöllisesti ja toista lukien. Kaikille ei sovi sama

kaava, jokaisella on yksilöllinen tapansa, miten palaute otetaan vastaan. Joillekin rakentavaa palautetta tulee antaa hellä varoen rauhallisessa ympäristössä myönteisellä palautteella pohjustaen, ja toisille palaute on annettava mahdollisimman suoraan. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 242)

Harjoituksen jälkeen lähijohtajat saavat pohtia, miten he ottavat palautetta vastaan ja millaisia reaktioita palaute heissä herättää.

5.3 Aineiston analyysi

Workshopien teemahaastattelut äänitettiin ja litteroitiin. Litteroinnilla tarkoitetaan puhtaaksi kirjoitusta sanasanaisesti (Hirsjärvi – Remes – Sajavaara, 2009: 223). Litterointi tehtiin koko aineistosta, sillä päätelmiä ei haluttu tehdä suoraan äänitteistä. Aineiston analyysissä hyödynnettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä, eli deduktiivista sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi määritellään menetelmäksi tiivistää aineistoa kuvailemalla sanallisesti dokumentin sisältöä. Tavoitteena on laaja, mutta tiivis esittäminen. Sisällönanalyysin vahvuutena on sisällöllinen sensitiivisyys ja tutkimusasetelman joustavuus. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä perusteena on teoreettiset lähtökohdat, joiden perusteella on määritelty käsitteet ja ilmiöt ja näiden ilmenemistä tarkastellaan käytännössä. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen, 2013: 134.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä jo tutkittu tieto sanelee, miten aineisto järjestetään ja miten tutkimuksen käsitteet määritellään. (Tuomi – Sarajärvi, 2018.) Tutkimuksen raportoinnissa näkyy myös teorian ohjaava vaikutus ja analyysiä ohjaa teoreettisten lähtökohtien perusteella luotu kehys. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen, 2013: 134, 135.)

Aineistopohjaisen sisällönanalyysin pohjalta rakennettiin analyysirunko (Liite 5.), jossa aineisto pelkistettiin ja teemoitettiin kategorioihin (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen, 2013: 13). Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu ja ideana on etsiä tiettyä teemaa kuvaamia näkemyksiä. (Tuomi – Sarajärvi, 2018.) Aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia, jotka teemoitettiin alakategorioihin, joiden perusteella muodostettiin yläkategoriat. Lopputuloksesta muodostettiin pääkategoriat. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen, 2013: 137.)

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
"Ei voi innostua vain yhden ryhmän kanssa, on pakko olla tasapuolinen"	Tasavertaisuus erilaisten ryhmien toimintaa kohtaan	Innostuminen	Sitouttaminen	Valmentavan johtamisen välineet
"Kun olet varautunut tekemään jotain, mutta sitten se ei toteudu, niin kyllä se ajan kanssa syö sitä innostumista"	Muutokset toiminnassa ja suunnitelmissa			
"Sitä innostumista kaipaasi, mutta pitäisi saada perusasiat kuntoon"	Pohja innostumiselle on perusasioissa			

Kuvio 7. Esimerkki aineiston analyysirungosta

6 Tulokset

Valmentavan johtamisen workshoppeihin osallistui yhteensä 5 lähijohtajaa. Ensimmäisessä workshopissa oli kolme osallistujaa, toisessa kaksi ja viimeiseen workshopiin osallistui yksi lähijohtaja. Workshopit toteutettiin vähäisen osallistujamäärän vuoksi soveltaen teemahaastattelun menetelmää. Tulosten analysoinnissa pyrittiin vastaamaan mahdollisimman hyvin tutkimuskysymyksiin ja ne jaoteltiin tutkimuskysymysten perusteella.

6.1 Lähijohtajien valmentavan johtamisen valmiudet

Lähijohtajan tulee olla itsekin **innostunut** ja **motivoitunut** jotta se tarttuu henkilöstöön. Väsymys näkyy henkilökunnalle. Resurssien ollessa rajalliset tai muutoin kiireisinä hetkinä, motivointi ei olekaan aina mahdollista. Tällöin lähijohtajat kokivat helpoimmaksi tukea henkilökuntaa ja mahdollistaa heille parhaat mahdolliset työolosuhteet ja henkilöstömäärä. Kiireisimpinä aikoina lähijohtajat kokivat, että eivät voi sanallisesti tukea henkilökuntaa kuin kiittämällä. Kannustavia ja innostavia sanoja ei liian kiireisenä hetkenä pysty hyödyntämään.

"Joskus on vaan päiviä, jolloin on painettava pienellä resurssilla läpi. Siinä ei pysty sanomaan mitään piristävää, se on silloin vain ärsyttävää."

Innostumisen lähijohtajat kokivat erilaisena nykyisessä työssään kuin aiemmin urallansa hoitotyössä. Innostuminen on myös erilaista pienemmissä yksiköissä kuin suurissa. Vastanneiden lähijohtajien yksiköt ja työyhteisöjen kulttuurit ovat hyvinkin erilaisia. Työyhteisöissä on erilaisia sisäisiä ryhmiä, niin työryhmiä kuin kehittämisryhmiäkin. Ryhmien innostuminen on myös erilaista, ja lähijohtaja joutuu olemaan tasavertainen, että ei innostuisi vain yhden ryhmän tuotoksesta ja ideoista. Esitietokyselyn vastauksista innostumista oli koettu kehitysideoista ja uusista ideoista, koulutuspalautteista, ongelman ratkaisemisesta ja riittävästä henkilökunnasta.

Lähijohtajien mukaan hyvä lähijohtaja käyttää nykypäivänä myös pehmeitä arvoja johtamisessa. He kuuntelevat ja myötäelävät, mutta eivät voi mennä liian syvälle työyhteisön murheisiin, vaan tietynlainen etäisyys on pidettävä oman jaksamisen vuoksi. Työntekijöiden ymmärtäminen ja tukeminen vaikeissa tilanteissa koetaan tärkeäksi, jotta ongelmista päästään eteen päin.

"Jos minun pitää vaatia henkilökuntaa kohtaamaan jokainen potilas inhimillisesti, niin kyllähän minunkin pitää kohdata omat työntekijäni myös inhimillisesti."

Lähijohtajat kokivat, että heidän työyhteisöissään virheitä myönnetään avoimesti ja kulttuuri on muuttunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Hyväksytään, että jokainen tekee jonkinlaisia virheitä työuransa aikana ja työyhteisössä on rohkeutta seisoa omien sanojen ja tekojen takana ja myöntää tehty virhe.

"Mielestäni Lean on sellainen, joka antaa ajatukselle tilaa, että voidaan kokeilla tätä viikko ja jos ei onnistu, niin keksitään jotain muuta."

Lähijohtajien mukaan heilläkin tulee olla rohkeutta myöntää työntekijöille myös hänen erheensä. *Lean* -mallin mukaisen työskentelyn, jota toteutetaan useilla osastoilla, koettiin antavan tilaa yrittämiselle ja oppimiselle, mutta myös erehtymisille, jos kokeilu ei onnistunut. *Leanin* koettiin tekevän myös erehtymisestä ja uuden kokeilemisesta hyväksyttävämpää. Uusia työskentelytapoja tai päivittäisjohtamisenprosesseja voidaan kokeilla viikkokin kerrallaan. Jos kokeilu onnistuu, voidaan sitä kehittää lisää, tai epäonnistunut kokeilu voidaan jättää taakse tai sitä voidaan hyödyntää seuraavassa pilotoinnissa. Erehtymistä ei tarvitse pelätä, kun uusi prosessi on vain pilotointi.

”Tekevälle sattuu. Jos koskaan ei tee mitään, niin ei satu mitään. Mutta se tietää, että teet paljon asioita. Jos ei ota uusia haasteita, niin ei tule mokia.”

Keskusteleminen on lähijohtajien mielestä tärkeintä niin virheiden tapahtuessa kuin muutosten läpiviennissä. Tärkeintä on myös perustella muutos asiakkaan eli potilaan kannalta. Keskustelu auttaa myös ymmärtämään työntekijää, joka vastustaa muutosta. Keskusteleminen ja perustelu voi auttaa myös työntekijää innostumaan uudesta. Lähijohtajien mukaan tämä vaatii kuitenkin aikaa keskustella ja perustella asiaa, mutta aikaa on vaikea löytää. Hyvin suunniteltu ja valmisteltu muutos menisi hyvin läpi, mutta valmisteluun ei usein riitä aikaa.

6.2 Valmentavan johtamisen välineet

Valmentavan johtamisen välineet koostuivat sitouttamisesta ja lähijohtamisen erityispiirteistä. Valmentavassa johtamisessa sitouttamiseen liittyivät innostuminen, palautteen antaminen sekä henkilökunnan kehittyminen. Hoitotyön lähijohtamisen erityispiirteissä esitettiin johtamisen keinot hoitotyön lähijohtamisessa. (ks. kuvio 7).



Kuvio 8. Valmentavan johtamisen välineet

Lähijohtajien mukaan perusasioiden työssä tulee olla kunnossa, ennen kuin innostumista voi tapahtua. Muutto Uuteen lastensairaalaan, uudet työskentelytilat ja muuttuneet

työyhteisöt ovat aiheuttaneet kylläisyyspisteen uusiin asioihin perehtymisessä ja tutustumisessa, eikä innostumiselle ole niin paljon riittänyt energiaa, vaikka tavallisesti uusista asioista innostutaan helposti. Lähijohtajan työ on vielä uuteen sopeutumista ja uuden opettelua muuttuneiden työympäristön ja työyhteisöjen vuoksi, eikä henkilökunnaltakaan voi vaatia uusien asioiden tekemistä ilman perehtymistä.

”Minun mielestäni uudet asiat ovat hyviä ja monesti innostun uusista asioista, mutta nyt on vähän liikaa.”

Hyvä johtaja osaa myös haastaa henkilökuntaa. Lähijohtajan tehtävä ei ole ratkaista ja etsiä ratkaisuja työntekijälle, vaan antaa työntekijän oivaltaa itse ratkaisu ongelmaan tai haasteeseen. Lähijohtajat kokivat helposti lähtevänsä itse antamaan liian nopeasti toiselle valmiita ratkaisuja.

”Minä olen itse sellainen, että lähdän helposti itse ratkaisemaan toisen puolesta ja etsimään ratkaisuja sille toiselle.”

Lähijohtajien mukaan hyvä johtaja kannustaa ja tsemppaa eteenpäin, vaikka työntekijä ei aina uskoisikaan itseensä. Hyvä lähijohtaja valaa positiivista uskoa työntekijöihinsä. Kun lähijohtaja tuntee alaisensa, hän pystyy etsimään heistä vahvuuksia ja rakentaa työntekijän uskoa näiden omiin vahvuuksiinsa. Lähijohtajat kokivat, että parhaita hoitotyön asiantuntijoita ovat heidän työntekijänsä, eivätkä he ja lähijohtajat määrittelivät itsensä lähijohtajiksi asiantuntijaorganisaatiossa.

”Vaikka olen hoitajapohjainen, en silti osaisi lähteä ketään tuonne neuvomaan”

Henkilökuntaa voi sitouttaa antamalla heille mahdollisuuksia kehittyä ja edetä. Onnistumisen tunteiden kokeminen on yksi sitouttava tekijä ja auttaa löytämään myös työntekijän vahvuuksia. Lähijohtaja on yksi tekijä, joka vaikuttaa uuden työntekijän viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Joustavuus tulee olla lähijohtajien mukaan molemmin puolta, kuten esimerkiksi työvuoroissa joustaminen. Tarvittaessa henkilökunta jaksaa tehdä myös ylityöitä ja joustaa vuoronvaihdossa, jos yksikkö sitä tarvitsee, kunhan joustoa tapahtuu myös toiseen suuntaan esimerkiksi työvuorosuunnittelussa.

”Jos minä olen joustava, niin ihmiset ovat myös joustavia.”

Johtamisen haasteena koettiin palautteen antaminen sekä palautteen vastaanottaminen. Palautetta vastaanottaessa lähijohtajat kokivat käyvänsä helposti selittelevälle ja puolustavalle kannalle. Palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen lähijohtajat kokivat tarvitsevänsä lisäkoulutusta, vaikka lähijohtajan ei tulisikaan olla ainoa, jonka palautteella on merkitystä, vaan työyhteisössä kaikkien tulisi antaa enemmän palautetta toisilleen. Rakentavaa palautetta saadessaan lähijohtajat kokivat, että olisi opeteltava kysymään, mitä palautteen taustalla on, jotta palautetta osaisi käsitellä ja sen avulla mahdollisesti muuttaa jotain.

”Sitten pitäisi pyytää lisätietoa ja kävisi enemmän läpi sitä, että mitä toivoisit, mitä voisi tehdä, vaikka kaikkea ei voi korjata, mutta mitä voisi itsessään kehittää.”

6.3 Valmentava johtaminen hoitoalalla

Hoitotyön lähijohtaja työskentelee lähellä henkilöstöä ja he ovatkin ensisijaisesti **henkilöstöjohtajia**. Hoitotyön lähijohtamisen erityispiirteinä ja kehittämishaasteina on esitetty on **sitouttaminen**, **motivointi** ja **tavoitettavuus**.

Lähijohtajille työssä on antoisinta henkilöstö. Lähijohtajat kokivatkin itsensä ensisijaisesti henkilöstöjohtajiksi. Ihmiset ja heidän kanssaan työskenteleminen ja heidän johtamisensa, myös haasteet ja niiden ratkaisut, ovat heidän mukaansa antoisinta ja parasta heidän työssään. Henkilökunta on lähijohtajien työkalu ja lähijohtajat kokevat merkitykselliseksi sen, että he voivat mahdollistaa henkilökunnalleen sen, että potilas saa parasta mahdollista hoitoa. Työn keskiössä on aina potilas ja asiakas. Kaikki tutkimuksen lähijohtajat ovat hoitajataustaisia lähtökohdiltaan ja kokevat, että hyvin voiva henkilökunta hoitaa myös potilaan hyvin. Lähijohtajat kokivat tärkeäksi myös tuen omalta esimieheltä ja työyhteisön muulta lähijohdolta, kuten apulaisosastonhoitajilta.

”Kyllähän myös se oma esimies on äärettömän tärkeä tuki, ilman sitä ei voisi tehdä tätä työtä.”

Kohdesairaalan suurien muutoksien sopeutumisvaiheen jälkeen työntekijöiltä onkin alkanut tulla jo uusia ideoita ja työyhteisöt alkavat suuntaamaan katsettaan eteenpäin. Aina ideoita ei heti tuoda suoraan lähijohtajalle, vaan monesti ideoidaan tiimien ja ryhmien sisällä ja idea tulee hyväksyttäväksi lähijohtajalle. Joskus ideointia joudutaan myös

rajoittamaan, tuhoamatta kuitenkaan työntekijän intoa tai paloa ideointiin. Ideoinnille ja innostumiselle kuitenkin tarvitsisi aikaa ja joissakin työyhteisöissä ajan löytäminen on haaste, sillä potilastyö on kuitenkin keskiössä. Ideoiminen ja kehittämis ehdotusten toteuttaminen tapahtuu usein pienissä ryhmissä, eikä aina ole mahdollista saada näitä kaikkia ihmisiä paikalle samaan aikaan, jolloin uutta ei pääse syntymään. Toisissa yksiköissä taas ideoimiselle ja kehittämiselle on helpompi järjestää aikaa ja tällöin myös kehittämistä syntyy. Kokemus siitä, että kehittämisestä on hyötyä ja kehittäminen on järjestelmällistä, lisäsi innostumisen tunnetta työyhteisöissä. Innostumisen pohjaksi tarvitaan lähijohtajien mukaan hyvää me -henkeä.

"Kyllä se me -henki on aika tärkeä siinä porukassa."

Henkilökunnan motivointiin auttaa kehittymismahdollisuudet työssä. Henkilökunta tarvitsee haasteita ja oivaltamisen kokemusta. Työntekijän motivaation voi ottaa puheeksi ja keskustella hänen kanssaan. Työkierto voi olla yksi, joka tuo uutta sisältöä työhön ja auttaa näkemään oman työn sisältöä kauempaa ja löytämään oman juttunsa. Myös kehittyminen yksikön sisällä auttaa motivoimaan henkilökuntaa. Etenkin yksiköt, joissa hoitajilla on erilaisia työpisteitä ja rooleja, auttaa henkilökuntaa viihtymään työssään, kun työhön tulee vaihtelua.

Henkilöstön sitouttamisen parantamiseksi lähijohtajat ehdottivat joustavampaa palkitsemisjärjestelmää. Työyhteisöissä on monesti ahkeria työntekijöitä, jotka kehittävät ja ovat innovatiivisia ja ansaitisivat palkkion tehdystä työstä, mutta nykyinen palkitsemisjärjestelmä koettiin jopa kankeaksi. Sitoutumisen parantamiseksi lähijohtajat ehdottivat myös etenemismahdollisuuksia tarjoamalla, jotta työntekijät voisivat jatkaa kehittymistään ja edetä työurallaan saman työnantajan palveluksessa.

"Silloin se antaisi erilaista sitoutuvuutta niille, jotka haluavat edetä pidemmälle, kun tietää että täältäkin on mahdollisuus saada töitä, eikä niitä tarvitse lähteä hakemaan muualta."

Lähijohtajille tärkeää oli olla helposti tavoitettavissa työntekijöiden puolesta. Eri yksiköissä lähijohtajan helposti lähestyminen on kuitenkin haaste, sillä lähijohtaja ei voi aina tulla potilastyön keskelle kertomaan tärkeistä asioista ja työntekijät eivät aina pysty lukemaan sähköposteja hoitotyön lomasta. Oman työhuoneen oven auki pitäminen oli merkki helposta lähestyttävyydestä, mutta kaikilla lähijohtajille ei ole omia työhuoneita. Oman

työhuoneen oven auki pitäminen tuo kuitenkin lähijohtajan työhön keskeytyksiä ja monesti työtä voi tehdä keskeytyksettä vain iltapäivästä. Läsnä oleminen kerran viikossa osastokokouksessa tai osaston yhteisessä palaverissa ei lähijohtajien kokemuksen mukaan riitä ja helposti lähestyttävyyys onkin eräänlainen haaste hoitotyön johtamisessa.

7 Pohdinta

7.1 Tulosten pohdinta

Toimiva valmentava johtaminen on avaintekijä sitouttamaan kokenutta henkilöstökuntaa ja parantamaan henkilöstön yhteenkuuluvuutta (Westcott, 2016: 2670). Sitoutumisessa lähijohtaja on tärkeässä asemassa; lähijohtaja voi antaa mahdollisuuksia kehittyä ja kouluttautua, tai antaa mahdollisuuksia uudelleen motivointiin esimerkiksi työkierrolla. Työntekijän vahvuuksien tunnistaminen ja innostumisen tunteen saamisen mahdollistaminen on lähijohtajan keinoja sitouttaa. Lähijohtajalta valmentava johtaminen vaatii empatiaa, suoraselkäisyyttä ja kiintymystä työyhteisöön. Valmentavan johtajan ominaisuuksia ovat kärsivällisyys, hyvät kuuntelutaidot ja itsetuntemus, sitoutuminen työyhteisöön, kiinnostuneisuus, arvostaminen ja kyky tukea henkilökuntaa. (Whitmore, 2009: 20,41.)

Lähijohtajat kokivatkin tärkeäksi löytää työntekijöistä vahvuuksia, jotta he voivat kehittyä työssään ja jotta he säilyttävät motivaationsa. Westcottin artikkelissa (2016: 2671) todetaankin, että valmentava johtaminen on kallisarvoinen keino maksimoida työntekijän potentiaali ja auttaa työntekijöitä kehittymään työssään. Lähijohtajan on tunnettava henkilöstönsä, keskusteltava heidän kanssaan ja oltava läsnä heille löytääkseen näitä vahvuuksia. Valmentava johtajuus on oman voimankäytön sijaan muiden vahvistamista (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 102).

Valmentavan johtajan tehtävänä onkin tarjota työntekijälle mahdollisuus pysähtyä aika ajoin tarkastelemaan työntekijän omia vahvuuksia. Vahvuudet voivat olla syntyperäisiä taipumuksia, hankkimamme taitoja tai ominaisuuksia, tietoja, tapoja ja uskomuksia tai elämäkokemusta. Vahvuuksia tulee ruokkia, jotta niitä voi hyödyntää, mutta vahvuuksien hyödyntäminen vaatii kuitenkin hyvää itsetuntoa ja itseluottamusta. Oivaltavassa valmentamisessa keskitytään vahvuuksien tiedostamiseen ja vahvistamiseen, jotta itsetunto ja itseluottamus kasvavat. (Carlsson – Forssell, 2017: 191-198.) Vahvuuksiin kes-

kittyminen kasvattaa myös innostusta ja sitoutumista työyhteisössä. Myönteisessä ja rakentavassa ilmapiirissä työntekijän potentiaaleilla on enemmän mahdollisuuksia tulla esiin. Vahvuuksiin keskittyvässä työyhteisössä annetaan myönteistä palautetta ja mahdollisuuksia kehittyä. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 79.)

Palkitsemisella voidaan myös vaikuttaa merkittävästi innostumisen määrään. Pienet huomionosoitukset ja kiitokset ovat monesti jopa suurempia innostumisen lähteitä kuin pelkkä raha. Aito kiitos kannustaa pitkin vuotta, eikä se maksa mitään. (Ristikangas – Ristikangas, 2010:236) Palkitsemisessa tulee olla kuitenkin tasavertainen ja pitää huoli siitä, että palkitseminen on läpinäkyvää. (Aaltonen, ym. 2011: 55) Lähijohtajien mukaan organisaation palkitsemisjärjestelmää voisi kehittää helpommaksi ja palkitsemiseen kaivattiin muitakin keinoja. Palkitsemisjärjestelmää kehittämällä henkilökunnan sitoutuminen olisi myös parempaa. Aineettoman palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on lyhyellä aikavälillä helpompi kehittää ja kehittämistä voidaan tehdä yksikkötasoisesti, esimerkiksi kehittämällä yksikön kiitoksen ja tunnustuksen antamista. Palkitsemisjärjestelmän kehittämistä voidaan miettiä yksiköissä yhdessä ja antaa henkilöstön itse oivaltaa, kuinka he lähtisivät kehittämään palkitsemismahdollisuuksia. Whitmore (2009: 80) esittää, että henkilökuntaa voi auttaa oivaltamaan kysymällä *mitä jos? Mitä jos* -kysymykset, esimerkiksi; ”Mitä jos sinulla olisi rajaton budjetti?”, ”Mitä jos henkilökuntaa olisi rajattomasti?” herättävät henkilökunnan luovuuden ja auttavat heitä keksimään myös vaihtoehtoisia tapoja ja päästä pois negatiivisista oletuksista.

Aineetonta tunnustuksen antamista on myös palaute. Myönteisenkin palautteen teho laimentuu usein, koska samaan hengenvetoon annetaan negatiivista tai kehittävää palautetta. Whitmore (2009: 126) esittää kehittävän palautteen olevan palautetta jo tapahtuneesta (*feedback*), mutta palautteen kehittämisosuuden tulisikin kohdistua juuri tulevaan (*feedforward*), jotta palautteesta voi saada parhaan hyödyn. Mennyt ei voi muuttaa, mutta tulevaisuuteen voi vaikuttaa. Positiivisen palautteen, tunnustuksen, antamisesta on suurta hyötyä työntekijälle, hänen kehittymiselleen ja onnistumiselle. Positiivinen palaute omalta lähijohtajalta vahvistaa työntekijän itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta ja uskoa siihen, että hän toimii hyvin ja saa tälle hyväksynnän. (Carlsson – Forsell, 2017:119.) Kehittävän palautteen antamiselle on omat hetkensä. Nämä tulisi erottaa tunnustuksen antamisesta, eikä antaa kehittävää palautetta samaan aikaan. Palaute tulisi aina miettiä saajan näkökulmasta.

Palautteen antaminen ja vastaanottaminen oli lähijohtajien kokemuksen mukaan haaste. Esitietokyselyissä 4 vastaajaa (57%) vastasi haluavansa kehittyä lisää palautteen antamisessa. Workshopeissa lähijohtajat kertoivat, että henkilökunnalta heille tulleen viestin mukaan palautetta ei anneta tarpeeksi. Työyhteisöissä vallitsee palautteeton kulttuuri. Palautetaitojen osaaminen on olennainen osa toimivaa työyhteisöä ja arkijohtaminen perustuu jatkuvaan, välittömään ja rakentavaan palautteeseen (Ristikangas – Ristikangas, 2010:23). On valmentavan johtajan tehtävä näyttää esimerkkiä palautteen vastaanottamisessa, antamisessa ja pyytämisessä. Jotta toisia voi auttaa kehittymään, on heitä arvioitava, eikä arviointia voi tehdä ilman palautteen antamista. Toiminnan arviointi otetaan kuitenkin herkästi uhkana, jolloin palaute otetaan arvosteluna ja palaute torjutaan. Palautetaitojen harjoittelu on vuorovaikutustaitojen kehittämistä ja jos palautteen pyytämiseen ja antamiseen ei olla totuttu, voi alku olla vaikea. Saatujen palautteiden avoimella käsittelyllä voidaan rakentaa työyhteisön palautekulttuuria. (Carlsson – Forssell, 2017: 239.)

Palautekulttuurin kehittäminen vaatii koulutusta koko työyhteisölle, ei vain lähijohtajille. Jo lähijohtajien kouluttamisella palautekulttuuriin voisi aloittaa positiivisen palautekulttuurin leviämisen ja juurruttaa palautteenantokulttuuria. Palautekulttuurin kehittämiseksi lähijohtajien olisi tärkeä opetella palautetaitoja ja etenkin palautteen vastaanottamista. Valmentava johtaja ottaa palautetta vastaan puolustautumisen sijaan kiitoksella ja ytimellä kiitos riittää (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 239).

Workshopeissa lähijohtajat toivat esiin, että sairaalan suuret muutokset ovat verottaneet innostuneisuutta ja energiaa kuluu vielä uuteen sopeutumiseen, mutta nyt työntekijöiltäkin on alkanut tulla uusia ideoita ja katse on käännetty eteenpäin. Kuitenkin esitietokyselyn vastauksista innostumista lähijohtajat olivat löytäneet innostumista päivittäisestä toiminnasta, kuten kehityskeskusteluissa syntyneistä ideoista, koulutuksen innokkaasta vastaanotosta, ongelmien ratkaisusta, onnistumisista ja resursoinnin järjestämisestä niin, että potilaiden hoito on turvattu riittävällä henkilöstömäärällä. Vain kaksi vastaajaa ei muista, milloin olisi viimeksi kokenut innostumista työssään. Innostumista siis tapahtuu päivittäisessä työssä, mutta siitä ei olla tietoisia, eikä siihen kiinnitetä huomiota. Innostumiselle pitää antaa tilaa ja sen tähden tarvitaan myös tunnevaltaista puhetta. Innostuksen lähteet ja sytyttäjät, sekä tarkoituksen ja merkityksen luojat on hyvä löytää arjesta. Rohkeus unelmoida työssä, käydä dialogia työyhteisön kesken, kokeilla, erehtyä ja oppia yhdessä sekä juhlistaa työyhteisön onnistumisia, lisäävät kaikki innostumista. (Ristikan-

gas – Ristikangas, 2010: 233.) Innostumisen ei tarvitse olla tosiasiat kieltävää, yl-
tiömäistä positiivisuutta, jolla peitellään oikeita ongelmia. Innostua voi ongelmien ratko-
misesta ja arkisista oivaltamisista, sekä siitä, että huomaa, kuinka henkilökunta oivaltaa
ja kehittää, sekä ottaa vastuuta.

Lähijohtaja, joka rajoittaa henkilökunnan luovuutta, rajoittaa samalla työntekijän hallin-
nan tunnetta, sisäistä motivaatiota ja innostumista. (Aaltonen, ym. 2011: 214) Le Comten
ja McClellandin (2016: 318) tutkimuksessa todettiin, että lähijohtajien on hyvä ottaa askel
taaksepäin ja antaa työntekijöidensä kehittää ongelmanratkaisutaitojaan ja kriittistä ajat-
teluaan konfliktitilanteissa, eikä antaa heille valmiita vastauksia ja ratkaista ongelmia hei-
dän puolestaan. Kyseisen tutkimuksen haastateltavat kokivat, että heillä on lähijohtajina
vastuu ratkaista ongelmia ja haasteita, mutta tutkimukseen osallistumisen jälkeen he
ymmärsivät, että voivat myös sanoa ei ja antaa työntekijöiden osallistua itse ongelman-
ratkaisuun ja hyödyntää asiantuntijuuttaan ja ammatillisuuttaan. Tämä lievitti lähijohta-
jien painetta ja stressiä, kun kaikki ongelmat eivät tulleet hänelle selvitettäväksi.

Kehittämistyön workshoppeissa lähijohtajat kokivat itsensä ratkaisukeskeisiksi ihmisiksi,
mikä johtaa ongelmien tai asioiden ratkaisuun helposti työntekijän puolesta. Lähijohtajien
tulisi myös haastaa ja kyseenalaistaa enemmän henkilökuntaa oivaltamaan ja ratkaise-
maan itse. Valmentavan johtajan tehtävänä ei olekaan analysoida ja harjoittaa ongel-
manratkaisua valmennettavan työntekijän haasteilla, vaan valmentavan johtajan on pi-
dettävä itsehillintä, jotta voidaan edistää työntekijän oman oivalluksen saamista ja vas-
tuunottoa (Carlsson – Forssell, 2017:90). Valmiiksi saadut vastaukset luovat työntekijälle
tunteen, että hän ei voi itse vaikuttaa asioihin, eikä hän tule kuulluksi, mikä taas vähentää
hänen motivaatiotaan ja vastuunottoa omasta kehittymisestä. Kaikki ongelmat eivät tar-
vitse olla lähijohtajan ongelmia, lähijohtaja voi valmentavan johtamisen avulla auttaa
työntekijää oivaltamaan, miten he itse ratkaisisivat ongelmia ja antaa vastuuta ja hallin-
nan tunnetta näin myös työyhteisölle. On tärkeää, että työntekijä saa käyttää osaamis-
taan, myös ongelmanratkaisussa. Whitmore (2009: 35) esittää myös, että johtajalta val-
miiksi saadut vastaukset ja lähijohtajan valmiit neuvot tukahduttavat työntekijän omat
ominaisuudet ja mieltymykset tehdä asiat ja ratkaista ongelmat hänelle parhaalla tavalla,
mikä tuo lähijohtajalle illuusion vallasta.

Nöyrä johtaja on avoin myös erilaisille ja vastakkaisille ajatuksille ja he osoittavat halua-
vansa kuulla toisten mielipiteitä. Heidän sanavarastoonsa kuuluu myös lauseet ”En
tiedä”, ”Olin väärässä” ja ”Olen pahoillani”. Nöyryys kulkee käsikädessä suoruuden

kanssa – nöyryys tarvitsee rinnalleen myös määrätietoisuutta ja päättäväisyyttä. (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 54-55.) Työyhteisöissä myös lähijohtajan on oltava valmis myöntämään virheensä, mikä tuotiin myös esitietokyselyssä esiin kysymyksessä ”Mitä hyvä johtajuus tarkoittaa sinulle?”. Workshopeissa lähijohtajat toivatkin esiin virheiden myöntämisen helpottuneen Leanin myötä – nyt myös päivittäisjohtamisessa voidaan kokeilla ja pilotoida. Lean tekee erehtymisen hyväksyttävämmäksi, eikä ole epäonnistumista sanoa ”Olin väärässä, kokeillaan uudelleen”. Virheiden myöntäminen on myös osoitus tasa-arvoisuudesta. Lähijohtajan ei tarvitse asettaa itseään muiden yläpuolelle, ylemmälle tasolle, jolle ei satu virheitä. Tasavertaisuus ja tasa-arvo ovat myös lähijohtajan piirteitä. Myös esitietokyselyssä 28% (n=2) mainitsi tasapuolisuuden olevan hyvän johtajan ominaisuuksia ja 28% (n=2) mainitsi olevansa itse lähijohtajana tasapuolinen.

Toisinaan valmentavan johtajan on otettava managerin tai leaderin rooli ja autettava työntekijää ratkaisun etsimisessä. Lähijohtajat kertoivat workshopeissa käyvänsä keskusteluja työntekijöiden kanssa, joilla on esimerkiksi motivaatiopula. Työkierto ja tehtävänkuvan vaihtaminen on heidän kokemuksensa mukaan yksi hyvä keino motivaation etsimiseksi tilanteissa, jossa työntekijä ei enää löydä innostusta omasta työstään. Valmentavan johtajan filosofian sisäistäminen ei tarkoita sitä, etteikö lähijohtaja voisi ottaa välillä neuvojan tai ohjaajan roolia (Carlsson – Forssell, 2017: 48).

Henkilökunta on lähijohtajien ensisijainen niin sanottu työkalu ja lähijohtajat kuvasivatkin, että johtaminen on avainasemassa, miksi he kyseistä työtä tekevät. Henkilökunta ja johtaminen antaa paljon, mutta myös ottaa. Tasapainon löytäminen sujuvuutta painottavassa sairaanhoidon työkuultuurissa onkin haaste. Lähijohtajien tulisi kyetä samaan aikaan toimimaan tehtäviensä henkilöstöhallinnossa, yksikön perustehtävästä vastaamisessa, yhteistöissä, työn kehittämisessä, oman yksikön tulostavuuksissa, strategisten linjausten toteuttamisessa, muutosvastuussa lisäksi valmentavana johtajana. Johtajuuteen liittyvät muospaineet ja niiden tunnistaminen aiheuttaa lähijohtajille paineita omien resurssiensä keskittämisessä ja priorisoinnissa. (Reikko, ym. 2010: 70).

Lähijohtajien kouluttaminen valmentaviksi johtajiksi on aikaa vievää ja vaatii suuria panoksia organisaatiolta. Helpompi lähestymistapa valmentavaan johtamiseen on aloittaa ottamalla käyttöön valmentavan johtamisen keinoja, kuten kuuntelemista, kysymysten esittämistä, tavoitteiden asettamista yhdessä, työyhteisöön tutustumista ja palautteen antamista. (McCarthy – Milner, 2011:774). Lähijohtajan tulee opetella olemaan avoin

henkilökunnan ja työyhteisön ajatuksille ja kuunnella henkilöstöä. Lähijohtajan omat intressit ja oletukset voivat joskus olla esteenä avoimelle kuuntelulle ja dialogille työyhteisössä, jos lähijohtaja suhtautuu valmiiksi varauksella työyhteisön ajatuksiin. Kuunteleminen on valmentamisen paras osa ja kuuntelemalla voi saada henkilön tuntemaan itsensä kiinnostavaksi ja välitetyksi (McCarthy – Milner, 2011: 770). Aktiivinen läsnäolo ja tiedostava suhde varmistavat sen, että toinen tulee aidosti kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi – hänen omasta näkökulmastaan, ilman johtajan omia odotuksia ja varauksia (Ristikangas – Ristikangas, 2010: 86). Aito kuunteleminen vaatii lähijohtajalta panostamista kuunteluun ja omien ennakoasenteiden laittamista syrjään. Monesti lähijohtajalla voi olla monta keskeneräistä työtä meneillään, jolloin kuuntelemiseen keskittyminen voi olla haastavaa ja syntyy näennäiskuuntelua, tällöin ei synny kuulluksi tulon kokemusta. Kuunteleminen vaatii opettelua, mutta lopputulos palkitsee koko työyhteisöä ja työyhteisön ilmapiiriä.

Helppo tavoitettavuus on lähijohtajille tärkeää, mutta myös haastavaa. Työhuoneen oven auki pitäminen tekee lähijohtajan helpommin lähestyttäväksi, mutta aiheuttaa lähijohtajan omien töiden keskeytyksiä. Esitietokyselyissä 3 vastaajaa (43%) vastasi ajanpuutteen suhteessa työmäärään suurimmiksi haasteiksi työssään. Lähijohtajien tulisikin oman ajankäytön tehostamiseksi pitää työhuoneen oveaan kiinni esimerkiksi tunnin ajan päivässä. Tällöin lähijohtajalle jää energiaa myös työntekijöiden kuuntelemiseen ja siihen keskittymiseen.

Valmentavan johtamisen hyötyjä hoitoalan johtamisessa on tutkittu verrattain vähän (Westcott, 2016: 2670). Vähäinen tutkimustieto ei kuitenkaan poista sitä tosiasiaa, että valmentavan johtamisen menetelmät eivät sopisi hoitoalaan, päinvastoin. Valmentava johtaminen lisääntyy arkipäivän johtamisessa jatkuvasti, enää työyhteisöt eivät kaipaa auktoritaarista johtajaa, vaan johtamisen vastuu on koko työyhteisöllä ja työyhteisönkin tulee ottaa vastuuta valmentavan johtamisen onnistumisesta.

7.2 Työn luotettavuus

Luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki ja arvio luotettavuudesta kohdistuu etenkin tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistyön luotettavuudella tarkoitetaan ennen kaikkea kehittämistyön käyttökelpoisuutta ja että sen tieto on todenmukaista ja hyödyllistä. (Toikko & Rantanen, 2009: 121.) Luotettavuus mittaa myös työn laatua (Kananen, 2012: 161).

Tutkimusprosessi kuvataan tarkasti ja yksityiskohtaisesti alusta lähtien ja tulokset tulee perustella (Ojasalo, ym. 2015: 105), sillä aineiston keruun ja analyysin jälkeen luotettavuutta ei voida enää juurikaan parantaa ja valmiista työstä voidaan korjata enää vain johtopäätöksiä, joten luotettavuuskysymykset tulisi ottaa huomioon jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa. (Kananen, 2012: 162)

Luotettavuutta lisää aineiston kylläntyminen ja triangulaation käyttö. Koska aineiston riittävä kylläntyminen ja saturaatiopisteen saavuttaminen eivät todennäköisesti ole mahdollisia kehittämistyöhön löytyvän pienen aineiston vuoksi, (Toikko - Rantanen, 2009: 124) kehittämistyössä käytetään aineiston keruussa aineistotriangulaatiota. Kehittämistyön aineisto kerätään yhdistämällä tiedonkeruuta kyselylomakkeilla ja teorialiedolla. Kehittämistyön luotettavuus perustuu myös hyvään tutkimusprosessin vaiheiden ja tulosten dokumentaatioon, eli mitä ja miten on toimittu tutkimusprosessin aikana. (Kananen, 2012: 163) Tutkimuksellisuus edistää kehittämistyön tulosten juurruttamista ja käyttökelpoisuutta (Toikko – Rantanen, 2009: 11). Kehittämistyön ja tutkimusprosessin aikana opinnäytetyön tekijä pitää tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjataan kaikki kehittämistyön havainnot eri vaiheiden aikana ja työpajojen sisällöt. Aineiston hankinnassa ja viitataan asianmukaisesti tutkimuksessa käytettyihin lähteisiin. Workshopeista saatavat talenteet ja opinnäytetyön tekijän muistiinpanot säilytetään kehittämistyön aikana salasanalla lukittuna tietokoneella ja lukitussa paikassa, ettei muilla ole niihin pääsyä. Nimettömien esitetokyselyjen tunnistenumero säilytetään salasanasuojattuna tietokoneella. Kehittämistyöhön käytetyt materiaalit, muistiinpanot ja tallenteet tuhoetaan työn valmistuttua. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen, 2013: 221)

Kehittämistyön kohdistuessa ei-näkyviin kohteisiin, kuten esimerkiksi organisaationkulttuurin muuttamiseen, haasteeksi nousee tavoitteiden saavuttamisen arviointi. Tällöin tavoitteiden saavuttamista ei voida yksinkertaisesti todeta, vaan tavoitteiden saavuttamisen arviointi edellyttää myös tulkinnallista näkökulmaa. Voidaanko olettaa, että kulttuuriin ja käsityksiin vaikuttamalla voidaan muuttaa myös näkyvää käyttäytymistä? (Toikko-Rantanen, 2009: 38.)

Kehittämistyön työpajoihin osallistui kutsutusta yhdestätoista lähijohtajasta vain neljä lähijohtajaa, ensimmäiseen työpajaan kolme lähijohtajaa, toiseen kaksi ja viimeiseen yksi lähijohtaja. Osallistujien pieni määrä rajoitti harjoituksia, joita workshopeihin oli suunnit-

teltu ja siksi workshopit toteutettiin soveltaen teemahaastattelun menetelmää. Osallistujamäärään mahdollisesti vaikutti kiireinen ajankohta alkusyksystä ja lyhyt varoitusaika, sekä aikataulujen yhteensovittaminen.

Lähijohtajilla on myös ollut koulutusta muutosjohtamiseen ja mentorointiin, mikä voi olla myös syynä jättäytyä pois kehittämistyön workshoppeista. Myös useat suuret muutokset kuormittavat ja saavutetaan kylläisyyspiste, jolloin uudesta ei jakseta innostua.

Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei ole yleistettävyyden kannalta ongelma, koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus yleistää. (Tuomi - Sarajärvi, 2018.) Kuitenkin tämän kehittämistyön otannan jäätyä melko pieneksi, on mietittävä, ovatko osallistuneiden vastaukset verrannollisia, jos osallistujia olisi ollut enemmän ja olisiko osallistujien suurempi määrä lisännyt tutkimuksen luotettavuutta ja verrattavuutta.

7.3 Työn eettisyys

Kehittämistyö toteutetaan noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä ja Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeen (2012: 6) mukaisia toimintatapoja, kuten rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta kehittämistyön tekemisessä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja arvioinnissa. Tutkimukseen kohdehenkilöille kerrotaan, mitä kehittämistyöhön osallistuminen tarkoittaa, mikä on tutkimuksen tarkoitus, tavoite, menetelmät ja heidän osuutensa työssä ja kuinka paljon tutkimukseen osallistuminen vie heiltä aikaa. (Kuula, 2011: 62.) Haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että haastattelutavat voivat tutustua haastattelun teemaan jo etukäteen. On eettisesti perusteltua kertoa haastateltavalle, mitä aihetta haastattelu koskee. (Tuomi - Sarajärvi, 2018.)

Kohdehenkilöt saivat esitietokyselyn mukana saatekirjeen, jossa edellä mainitut asiat ilmenevät. Kehittämistyöhön osallistuminen on kohdehenkilöille vapaaehtoista ja heille annetaan suostumuslomake workshopien aluksi. Suostumuslomakkeita tulee kaksi kappaletta, toinen kehittämistyön tekijälle ja toinen jää kohdehenkilölle. Tutkimukseen osallistuville esimiehille taataan anonymiteetti (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen, 2013: 223), eikä esimerkiksi esitietokyselyssä kysytä heidän ikäänsä ja heille taataan nimettömyys. Myöskin kehittämistyön raportoinnissa pyritään tunnistettomuuteen, sillä työpaikoissa kohdehenkilöiden kertomat kokemukset ja tarinat voivat olla arkaluonteisia. Workshopien sisällön analyysistä ja raportoinnista poistetaan esimerkiksi murre sanat, tai

muut arkaluontoiset asiat, joista kohdehenkilöt voidaan tunnistaa. (Kankkunen - Vehviläinen-Julkunen, 2013: 221.) Kohdeorganisaatiota ei esitetä työssä osallistujien anonyymiteetin varmistamiseksi. Opinnäytetyön tekijä ei pyri ohjailemaan eikä vaikuttamaan workshopissa kohdehenkilöiden vastauksiin, vaan toimii vain workshopin vetäjänä antaen aiheet keskustelulle, jolloin opinnäytetyön tekijälle jää aikaa havainnoinnille.

Kehittämistyön eettisten ongelmien tarkastelu toteutettiin kehittämistyön suunnitelmavaiheessa ja toteutuksen aikana. Kehittämistyön kohteena olevassa sairaalassa sijaitsee myös opinnäytetyöntekijän oma työyksikkö, joten tutkijan oma lähijohtaja karsittiin tutkimuksen kohdehenkilöistä pois eettisen ristiriidan vuoksi. Hyviin eettisiin periaatteisiin kuuluu myös tutkimusluvan hakeminen sekä luvan hakeminen kehittämistyön tekemiseen kohdeorganisaation omantutkimuslupaprosessin kautta (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012: 6), kuten tämän kehittämistyön osalta on tehty.

7.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Tämän kehittämistyön perusteella voidaan esittää, että valmentava johtaminen vaatii tulevaisuudessa systemaattista koulutusta kohdeorganisaation lähijohtajille, jotta valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää henkilökunnan sitouttamiseksi. Valmentavan johtamisen lisäksi palautekulttuurin kehittäminen lisäisi työyhteisöjen avoimuutta ja vuorovaikutuksen toimivuutta, mikä myös on keino henkilökunnan työssä viihtyvyyden ja sitoutumisen parantamiseksi.

Valmentavaa johtamista ja sen toteutumista tulisi kehittää ja tutkia suuremmilla otoksilla, jotta aiheesta saataisiin lisää tutkittua tietoa. Kehittäminen tulisi tapahtua systemaattisesti ja kehitystä ja vaikutusta tulisi seurata. Valmentavan johtamisen hyödynnettävyyttä hoitoalalla ja sen juurruttamista hoitoalan johtamiseen tulisi jatkossa tutkia enemmän.

Valmentava johtaminen on luonteva tapa johtaa ja lähijohtajilla on jo valmentavaa johtamisotetta. Hoitotyötä aiemmin tehneet lähijohtajat eivät olleet pelkästään *manager*-johtajia; asioiden johtajia, vaan henkilöstöjohtajia. Henkilökunta on lähijohtajien työväline ja paras asia heidän työssään. Lähijohtajilla on jo nyt käytössään valmentavan johtajan elementtejä, mutta niitä ei käytetä tietoisesti juuri valmentavaan johtamiseen. Valmentava johtaminen oli käsitteenä uusi kohdeorganisaatiossa ja johtamisen kehittäminen on suunnattu mentorointiin ja aiemmin transformationaaliseen johtamiseen. Kehittämällä ja

kouluttamalla lisää lähijohtajia, valmentavaa johtamista saisi juurrutettua käyttöön organisaatiossa. Ulkopuolista valmentajaa käyttämällä organisaatioon ja työyhteisöihin voisi saada objektiivista näkökulmaa. Kohdeorganisaatiossa tulisikin ehkä miettiä, tarkoittaako yhden johtamismallin kehittäminen muiden johtamismallien poissulkua, vai voidaanko organisaatiossa panostaa useisiin johtamismalleihin. Esimerkiksi mentorointia ja valmentavaa johtamista on aiemmin tutkittu yhdessä, eivätkä ne poissulje toisiaan työyhteisön johtamisessa, kun tavoitteena on hyvinvoiva työyhteisö.

Lähijohtajien innostumista ja innostamista tukee kunnossa olevat perusasiat. Jatkuvat isot muutokset vähentävät innostumista ja jatkuva muutos tekee kylläiseksi uusillekin ideoille. Työyhteisöt tarvitsevat aikaa perehtyä ja asettua ennen seuraavaa muutosta. Valmentava johtaminen tukee työyhteisöjen selviämistä muutoksesta avoimella ja luottamuksellisella ilmapiirillä ja siksi se tulisikin juurruttaa myös jatkuvasti muuttuvaan sosiaali- ja terveysalaan ja sen organisaatioiden johtamiseen. Tulevaisuudessa yksikön lähijohtaja ei ole välttämättä noussut työyhteisöstä, vaan taustalla voi olla muunlaista hoitotyön osaamista kuin mitä osastolla tarvitaan. Tällöin hän ei voi itse toimia asiantuntijana, vaan lähijohtaja tukee työyhteisöä toimimaan parhaana asiantuntijana ja toimimaan kohti organisaation yhteistä tavoitetta.

Valmentava johtaminen sopii hyvin jokaiseen työpaikkaan, jossa halutaan kehittää ilmapiiriä avoimemmaksi, luottamuksellisemmaksi, innostavammaksi ja sitoutuneemmaksi. Johtamismenetelmänä se sopii hyvin sosiaali- ja terveysalalle, jossa hoitotyön kehittäminen on aina ajankohtaista, miksi siis ei hoitotyön johtamisenkin kehittäminen. Useissa yksiköissä henkilökunnassa on paljonkin nuoria ja vastavalmistuneita hoitajia, jotka etenkin tarvitsevat ympärilleen luottamuksellisen ja kannustavan ilmapiirin kehittääkseen ammatillista itseluottamustaan, jotta heidät saadaan pidettyä alalla. Valmentava johtaminen on siis myös sosiaali- ja terveysalan tulevaisuudelle tärkeä johtamismenetelmä. Henkilökunta sitoutuu työpaikkaan, jossa hän tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisöön ja hänellä on mahdollisuus kehittää itseään ja työtään, sekä jossa saa rohkeasti innostua ja tuntea ammattilypeyttä tekemästään työstä potilaan parhaaksi.

Lähteet

Aaltonen, T. - Pajunen, H. - Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä – Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki, Talentum.

Brinkert, R. 2011. Conflict coaching training for nurse managers: a case study of a two-hospital health system. Journal of Nursing Management, 2011 vol 19. Blackwell Publishing Ltd.

Cardozo, M. – Ramos, L. – D’Innocenzo, M. 2014. Coaching leadership: leader’s and follower’s perception assessment questionnaires in nursing. Einstein, 2014 Jan-Mar;12 (1), Sao Paulo

Carlsson, M. – Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy, Helsinki.

Furman, B. – Pinjola, N. – Rubanovitsch, M. D. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Honkanen, V. – Helander, T. – Junttila, K. – Mattila, K. – Neffling, T-L. – Roine, R. – Rouvinen, K. Toim. Tuohino, L. Kehittyvä HUS 2014. HUS, HYKS. (Luettu 25.5. https://www.hus.fi/hus-tietoa/materiaalipankki/esitteet/Esitteet/Kehittyva_HUS_final.pdf)

Järvinen, P. 2013. Onnistu esimiehenä. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä – Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja

Kankkunen, P. - Vehviläinen-Julkunen, K. 2013 Tutkimus hoitotieteessä. Sanoma Pro Oy, Helsinki

Kantanen, K. 2017. Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisa osaaminen ja sen muutos. Akateeminen väitöskirja. Suomen yliopistopaino Oy, Tampere.

Kivivuori, S-M. 2016. Laatu ja turvallisuus. Toimintakertomus 2016. HUS Lasten ja Nuorten sairauksien tulosityksikkö, HUS, HYKS.

Kuula, A. 2011 Tutkimusetiikka. Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino, Tampere

La Comte, L. – McClelland, B. 2016. An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme. Leadership in Health Services, Vol. 30 No. 3, 2017. Emerald Publishing Limited

McCarthy, G. – Milner, J. 2011. Managerial coaching: challenges, opportunities and training. Journal of Management Development Vol 32 No 7. Emerald Group Publishing Limited, 2013.

McNamara, M. – Fealy, G. – Casey, M. – O'Connor, T. – Patton, D. – Doyle, L. – Quinlan, C. 2014. Mentoring, coaching and action learning: interventions in a national clinical leadership development programme. Journal of Clinical Nursing, Vol 23. John Wiley & Sons Ltd 2014.

Määttänen, E. 2015. Coachaava kulttuuri – käsikirja valmentavaan kulttuuriin. BoD – Books on Demand Helsinki.

Ojasalo, K. - Moilanen, T. - Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Reikko, K. - Salonen, K. - Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä – Lähijohtajuus sosi-aali ja terveysalalla. Tutkimuksia 31. Turku, Turun Ammattikorkeakoulu.

Ristikangas, M-R. – Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies – Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Media Oy, Helsinki.

Ristikangas, M-R. - Ristikangas, V. 2010. Valmentava Johtajuus. Helsinki, WSOYPro Oy.

Ritmala-Castrén, M. 2017. Magneettisairaala uudenlaisen asiantuntija- ja esimiestyön mahdollistajana. Dia -esitys, HUS hoitotyön johto, 2017. (Luettu 27.5. <https://docplayer.fi/65912019-Magneettisairaala-uudenlaisen-asiantuntija-ja-esimiestyön-mahdollistajana.html>)

Sirén, M. - Roos, M.- Harmoinen, M. - Suominen, T. 2015. Arvostava johtaminen lasten hoitotyössä – näkökulmia hoitotyön johtamisen kehittämiseen. Hoitotiede 2015, 27 (4) s. 274-285

Toikko, T. - Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampereen Yliopistopaino Oy

Tuomi, J. – Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. E-kirja.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa – Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Luettu 7.5.2019 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyyli osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Oulun Yliopisto, Oulu 2013.

Walker-Reed, C. 2015. Clinical coaching: The means to achieving a legacy of leadership and professional development in nursing practice. Journal of Nursing Education and Practice, vol 8, no 8. Sciedu Press 2016.

Westcott, L. 2016. How coaching can play key role in the development of nursing managers. Journal of Clinical Nursing, vol 25 issue 17-18. John Wiley & Sons Ltd 2016.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance – GROWing human potential and purpose. 4th Edition. Nicholas Brealey Publishing London.

Whitmore, J. 2017. Coaching for performance – The principles and practice of coaching and leadership. 5th Edition. Nicholas Brealey Publishing London.

Liite 1. Kyselylomake



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Valmentavan johtamisen kehittäminen hoitotyön lähijohtajille - esitietokysely

Koulutustaso

Ammatillinen tutkinto _____
Alempi korkeakoulu _____
Ylempi korkeakoulu _____
Yliopisto _____

Työvuodet nykyisessä roolissasi lähijohtajana

Alle 1 vuotta _____
1-5 vuotta _____
6-10 vuotta _____
yli 10 vuotta _____

Millainen lähijohtaja olet mielestäsi?

Mitkä ovat henkilökohtaiset johtamisvalmiutesi?

Mitä hyvä johtajuus tarkoittaa sinulle?

Missä haluaisit kehittyä esimiehenä?

Mitkä ovat olleet sinulle suurimpia haasteita lähijohtajana?

Milloin olet viimeksi innostunut ja inspiroitunut työssäsi lähijohtajana? Mistä innostuit ja inspiroiduit?

Mitä ajattelet valmentavasta johtamisesta?

Oletko aiemmin saanut johtamiskoulutusta esimerkiksi valmentavaan johtamiseen?

Laura Lehmusvaara

Sairaanhoitaja/ YAMK -opiskelija

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö: Valmentavan johtamisen kehittäminen hoitotyön lähijohtajille

laura.lehmusvaara@metropolia.fi

Liite 2. Saatekirje

Arvoisa osastonhoitaja,

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtamista YAMK -koulutusohjelmassa. Tutkintooni kuuluvan opinnäytetyön aiheena on Valmentavan johtamisen kehittäminen lähijohtajille. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksen menetelmin ja workshopien teemat pohjautuvat valmentavasta johtamisesta tehtyihin kirjallisuuskatsauksen tuloksiin.

Laadukas johtaminen on osa nykyaikaista johtamista ja yksi suurista teemoista myös kohdeorganisaation hankkeiden X myötä. Valmentavassa johtajuudessa tavoitteena on saada vapautettua yksilöiden potentiaali koko työyhteisön käyttöön molemminpuolisen luottamuksen, arvostuksen ja keskustelun kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää kohdesairaalan lähijohtajien valmentavan johtamisen taitoja ja antaa lähijohtajille valmentavan johtamisen välineitä omaan työhönsä. Innostava ja keskusteleva johtaja auttaa koko työyhteisöä kehittymään yhtenäisemmäksi, jolloin hoitotyön kehitystä voi tapahtua.

Opinnäytetyötä varten saatte nimettömän esitietokyselyn, jota hyödynnetään valmentavan johtamisen workshoppeissa. Workshoppeja järjestetään kolme 90 minuutin kertaa ja osallistujia tarvitaan 10-15. Workshopit on jaettu kolmeen teemaan, jotka ovat Innostuminen, Johtamisen haasteet ja Hyvä johtajuus. Workshopit nauhoitetaan ja niiden aikana tehdään muistiinpanoja ja niiden jälkeen tallenteista ja muistiinpanoista tehdään sisällön poiminta opinnäytetyöhön. Tallenteet ja muistiinpanot hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyöhön on myönnetty organisaation tutkimuslupa.

Workshopeihin osallistuminen on vapaaehtoista ja niin esitietokyselyn kuin workshopienkin aineisto käsitellään osallistujan anonyymius varmistuen. Esitietokyselyyn vastaaminen kestää n. 10-15 minuuttia ja toivoisin, että täytätte esitietokyselyn osallistuaksenne workshoppeihin. Täytettyänne kyselyn, sulkekaa vastaukset mukana tulleeeseen kirjekuoreen. Palautattehan esitietokyselyn mukana tulleeella sähköpostikuorella kuoressa olevaan osoitteeseen viimeistään **28.8.**, jotta ehdin käsitellä vastauksenne workshoppeja varten.

Lisätietoja opinnäytetyöstä saa kysyttäessä seuraavista yhteystiedoista

Laura Lehmusvaara,
Sairaanhoidaja/ YAMK -opiskelija
laura.lehmusvaara@metropolia.fi

Antti Niemi
TtT
antti.niemi@metropolia.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liite 3. Suostumuslomake

SUOSTUMUS

Suostumus kehittämistyöhön osallistumisesta ja workshop -aineiston käyttämisestä opinnäytetyössä.

Annan suostumukseni siihen, että Metropolia Ammattikorkeakoulun ylempi ammattikorkeakouluopiskelija Laura Lehmusvaara saa käyttää opinnäytetyössään "Valmentavan johtamisen kehittäminen lähiesimiehille" tallenteita ja muistiinpanoja workshopeista. Olen saanut riittävästi tietoa opinnäytetyöstä ja olen tietoinen siitä, että workshopeihin osallistuminen on vapaaehtoista.

Tutkimusaineisto käsitellään luottamuksellisesti ja osallistujille taataan anonyymius, eikä yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa valmiista opinnäytetyöstä. Tallennetta ja muistiinpanoja sekä esitietokyselyn vastauksia käsitellään vain ja ainoastaan tässä opinnäytetyössä ja ne hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Aika: ____/____/2019 Paikka:

Allekirjoitus

Suostumuksen vastaanottajan allekirjoitus

Laura Lehmusvaara

Suostumuslomakkeita on kaksi kappaletta, joista toinen jää tutkimukseen osallistujalle ja toinen tutkijalle.

Laura Lehmusvaara,
Sairaanhoitaja/ YAMK -opiskelija
laura.lehmusvaara@metropolia.fi

Sosiaali- ja terveysalan palveluiden ja liiketoiminnan johtaminen
Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liite 4. Palautekysely



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Valmentavan johtamisen kehittäminen hoitotyön lähijohtajille - palautekysely

		Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	En samaa enkä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
1.	Koin workshopien hyödyttävän työtäni lähijohtajana	5	4	3	2	1
2.	Opin workshopien aikana uutta valmentavasta johtamisesta	5	4	3	2	1
3.	Pystyn hyödyntämään valmentavan johtamisen menetelmiä työssäni	5	4	3	2	1
4.	Koen tärkeäksi kehittää johtamisaamasta organisaatiossani	5	4	3	2	1

Mitä opin? Mitä oivalsin? Mitä otin mukaan? Muuta palautetta?

Laura Lehmusvaara

Sairaanhoitaja/ YAMK -opiskelija

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyö: Valmentavan johtamisen kehittäminen hoitotyön lähijohtajille

laura.lehmusvaara@metropolia.fi

Liite 5. Deduktiivisen sisällönanalyysin analyysirunko

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria	Pääkategoria
<p>"Ei voi innostua vain yhden ryhmän kanssa, on pakko olla tasapuolinen"</p> <p>"Kun olet varautunut tekemään jotain, mutta sitten se ei toteudu, niin kyllä se ajan kanssa syö sitä innostumista"</p> <p>"Sitä innostumista kaipaasi, mutta pitäisi saada perusasiat kuntoon"</p> <p>"Ihmiset on olleet tosi innostuneista uusista asiantuntijaryhmistä"</p> <p>"Se on selvää, että innostus vetää mukaansa, jos joku on kovin innostunut, se saa muitakin vedettyä mukaansa"</p> <p>"Innostuminen on helpompaa pienemmissä ryhmissä, isossa se on haasteellisempaa"</p>	<p>Tasavertaisuus erilaisten ryhmien toimintaa kohtaan</p> <p>Muutokset toiminnassa ja suunnitelmassa</p> <p>Pohja innostumiselle on perusasioissa</p> <p>Innostuneisuus asiantuntijaryhmistä</p> <p>Innostus tarttuu</p> <p>Innostuminen on helpompaa pienemmässä ryhmässä</p>	Innostuminen	Sitouttaminen	Valmentavan johtamisen välineet
<p>"Henkilökunta sanoo, että annan liian vähän palautetta, vaikka yritän parhaani"</p> <p>"Me on luotu sitä henkeä, että kehutaan ja kiitetään toisiamme"</p> <p>"Se palaute oli ehkä yksi parhaimpia mitä olen saanut"</p> <p>"Ei se tarkoita aina, että vain esimies antaa palautetta, kun puhutaan, että palautetta annetaan liian vähän"</p> <p>"Palaute pitäisi ottaa ihan sellaisenaan vastaan, että ei rupeaisi esittämään mitään vastaväitteitä"</p>	<p>Palautetta annetaan liian vähän</p> <p>Kiittämisen ja kehumisen huomioiminen ja lisääminen</p> <p>Palautteen merkitys</p> <p>Palautekulttuurin kehittäminen</p> <p>Palautteen vastaanottaminen</p>	Palautteen antaminen		

<p>"Moniosaisella perehtymisrungolla tietää, että ei jää siihen tiettyyn hommaan"</p> <p>"Pitää antaa mahdollisuuksia, sellaisia työtilaisuuksia että saisi onnistumisen elämyksiä"</p> <p>"Jokaiselle sattuu virheitä joskus"</p>	<p>Monivaiheinen perehdyttäminen</p> <p>Onnistumisen elämyksien mahdollistaminen</p> <p>Virheiden käsittely työyhteisössä</p>	Henkilökunnan kehittyminen		
<p>"Saan ajankäytön kuntoon tekemällä to do-listoja"</p> <p>"Positiivista huoneen oven auki pitämisessä on, että siinä kuulee vähän kaikennäköistä ja pysyy hengessä mukana"</p> <p>"Voi olla, ettet näe jotain työntekijää jopa moneen kuukauteen"</p> <p>"Yksi motivointikeino on se, että keskustele ja sanoo suoraan, miten asia on"</p> <p>"Se näkyy kuitenkin potilaalle, miten me täällä henkilökuntaan suhtaudutaan"</p> <p>"Mielestäni Lean on sellainen, joka antaa ajatukselle tilaa, että voidaan kokeilla tätä viikko ja jos ei onnistu, niin keksitään jotain muuta"</p> <p>"Siitähän meidän pitää asiat puolustella, että mikä on asiakkaan näkökulmasta paras ratkaisu"</p>	<p>Ajankäytön tehostaminen</p> <p>Työhuoneen oven auki pitäminen</p> <p>Tavoitettavuus</p> <p>Henkilökunnan motivointi</p> <p>Henkilökunnan hyvinvoinnin välittyminen potilaalle</p> <p>Leanin hyödyntäminen päivittäisjohtamisessa</p> <p>Muutoksen läpivieminen</p>	Johtamisen keinot	Lähijohtamisen erityispiirteet	